

Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu

# Kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisessä kumppanuudessa piilevät mahdollisuudet – case Seinäjoki

Niina Hiltunen

Pro gradu –tutkielma

Kunta- ja aluejohtaminen

Heinäkuu 2016

# Tiivistelmä

Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, kunta- ja aluejohtaminen

Tekijä: Niina Hiltunen

Tutkielman nimi: Kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisessä kumppanuudessa piilevät mahdollisuudet – case Seinäjoki

Pro gradu –tutkielma: 87 sivua, 5 liitesivua

Aika: Heinäkuu 2016

Avainsanat: Kunta, kansalaisyhteiskunta, kumppanuus, elinvoimaisuus, mahdollisuudet

---

Tämä tutkimus selvittää Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välisiä kumppanuussuhteita sekä niissä piileviä mahdollisuuksia. Tutkimuksen kaksi tutkimuskysymystä ovat: millaista kumppanuutta Seinäjoen kaupungin hallintokuntien ja kansalaisyhteiskunnan välillä on? Millaisia mahdollisuuksia Seinäjoen kaupungin hallintokuntien ja kansalaisyhteiskunnan väliseen kumppanuuteen liittyy, erityisesti elinvoimaisuuden näkökulmasta?

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin. Aineisto on kerätty teema- ja ryhmähaastatteluin helmikuussa 2016. Tutkimukseen haastateltiin kuutta järjestöjen edustajaa ja viittä Seinäjoen kaupunkiorganisaatiossa työskentelevää henkilöä. Analyysi on toteutettu sisällönanalyysin keinoin luokittelun avulla.

Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välillä on monimuotoista kumppanuutta, joka ulottuu useille toiminnan eri osa-alueille. Erityisesti toiminnallista ja rahoituksellista yhteistyötä on paljon, mutta kumppanuus ulottuu myös esimerkiksi viestintään ja päätöksentekoon. Seinäjoen kaupungin voidaan katsoa olevan kumppanuudessa hyvin monien eri kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa, mutta kumppanuuden sisältö, tiiviys ja pitkäjänteisyys vaihtelevat toimijasta riippuen. Sekä kaupunkiorganisaation edustajat että kansalaisyhteiskuntatoimijat kokevat kumppanuuden pääosin helpoksi, eivätkä näe, että siihen sisältyisi suuria haasteita.

Vaikka kumppanuus on jo lähtökohtaisesti monipuolista, liittyy siihen myös hyödyntämättömiä mahdollisuuksia niin ikään toiminnan eri osa-alueilla. Kumppanuutta voitaisiin parantaa ja tiivistää entisestään niin, että organisaatiot hyötyisivät vieläkin paremmin toistensa tiedoista ja resursseista. Lisäksi ympäristöön ja ilmiöihin, esimerkiksi luontoon ja turvapaikanhakijoiden kasvaneeseen määrään, liittyy täysin uudenlaisia mahdollisuuksia, joihin kaupunki ja kansalaisyhteiskunta voisivat yhdessä tarttua. Myös mahdollisuuksia työllisyyden kasvun ja elinvoimaisuuden lisäämiseksi on Seinäjoen kaupungin alueella paljon. Niihin tarttuminen edellyttää kumppanuuden tiivistämistä, eri toimijoiden voimavarojen yhteen niputtamista ja sitä, että kaupunki toimii mentorina ja ohjeistajana niille kansalaisyhteiskuntatoimijoille, joilla on halua ja potentiaalia lähteä kehittämään omaa toimintaansa ja työllistämään ihmisiä. Vaikuttaa siltä, että avainasemassa kaikkien mahdollisuuksien hyödyntämisen taustalla on kumppanuuden tiivistäminen entisestään.

# Sisällys

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Kumppanuuden teoreettiset lähtökohdat.....</b>	<b>9</b>
2.1 Hallinnosta hallintaan.....	9
2.1.1 Verkostokunta muutoksen ilmentäjänä.....	10
2.1.2 Kumppanuus osana uudenlaista hallintatapaa .....	11
2.1.2.1 Mitä kumppanuus tarkoittaa? .....	12
2.1.2.2 Kumppanuuden riskit .....	14
2.2 Elinvoimaisuus osana kunnan toimintaa ja menestystä.....	15
2.2.1 Elinvoimaisuuden käsite.....	16
2.2.2 Elinvoimainen kunta.....	16
2.2.3 Sosiaalinen pääoma tuottaa hyvinvointia .....	20
2.2.4 Kunta ja työllisyys.....	22
2.3 Kansalaisyhteiskunta eilen ja tänään .....	23
2.3.1 Kansalaisyhteiskunnan määritelmä .....	23
2.3.2 Kansalaisyhteiskunnan toimintaympäristö muuttuu.....	24
2.3.3 Kansalaisyhteiskuntatoiminta muutoksessa.....	25
2.3.4 Kansalaisyhteiskunnan rooli tulevaisuudessa.....	27
2.4 Kansalaisyhteiskunta palveluntuottajana ja työllistäjänä .....	28
2.5 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista .....	30
<b>3 Seinäjoki ja sen kansalaisyhteiskunta.....</b>	<b>32</b>
3.1 Seinäjoen kaupunki .....	32
3.2 Kansalaisyhteiskunta Seinäjoella .....	33
3.3 Yhteistä todellisuutta rakentamassa - Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia.....	33
<b>4 Tutkimusongelma ja metodologia.....</b>	<b>36</b>
4.1 Tutkimusongelma .....	36
4.2 Metodologiset valinnat .....	38
4.2.1 Teemahaastattelu .....	38
4.2.2 Ryhmähaastattelu.....	40
4.2.3 Sisällönanalyysi .....	41
4.2.4 Tapaustutkimus.....	42
4.3 Tutkimuksen informantit .....	42
4.4 Aikaisempi tutkimus.....	43
<b>5 Monimuotoista kumppanuutta.....</b>	<b>45</b>

5.1 Kumppanuutta monessa eri muodossa .....	49
5.1.1 Kumppanuus tilaresursseissa .....	50
5.1.2 Rahoituksellinen ja rahaan liittyvä kumppanuus .....	51
5.1.3 Toiminnallinen kumppanuus .....	53
5.1.4 Tiedon ja avun tarjoaminen .....	58
5.1.5 Kehittämislähtöinen kumppanuus .....	60
5.1.6 Viestinnällinen kumppanuus .....	61
5.2 Kumppanuuden haasteet .....	63
<b>6 Kumppanuuden hyödyntämättömät mahdollisuudet .....</b>	<b>65</b>
6.1 Työllisyyden ja elinvoiman lisääminen .....	65
6.2 Aiempien toimintatapojen parantaminen .....	70
6.3 Ympäristöön ja ilmiöihin liittyvät mahdollisuudet .....	74
6.4 Suurimmat mahdollisuuksien hyödyntämistä hankaloittavat tekijät .....	76
<b>7 Johtopäätökset .....</b>	<b>78</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>84</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>88</b>

# 1 Johdanto

Kansalaisyhteiskunta ja kolmas sektori ovat nousseet viime vuosina esille suomalaisessa politiikassa hyvin vahvasti. Niistä puhutaan nyt enemmän kuin aikoihin. Erityisesti yhteistyö kuntien ja eri sektoreiden välillä askarruttaa, eikä ainoastaan kansallisesti vaan myös kansainvälisesti. Pääministeri Matti Vanhasen toinen hallitus totesi jo lähes kymmenen vuotta sitten hallitusohjelmassaan haluavansa edistää poikkisektorillista yhteistyötä palvelutuotannossa. Kuten todettu, ilmiö ulottuu laajemmallekin, sillä esimerkiksi Euroopan Unionin politiikassa kolmannen sektorin halutaan osallistuvan palvelujen tuottamiseen päämäärätietoisemmin (Matthies 2007). Kuten poliittisen päätöksenteon linjauksista on huomattavissa, puhutaan kolmannesta sektorista erityisesti kunta- ja palvelurakenneuudistuksen yhteydessä varsinkin silloin, kun korostetaan tarvetta kehittää kuntiin uudenlaisia tapoja tuottaa palveluja (Pihlaja 2010, 11). On kuitenkin syytä muistaa, että kolmas sektori on paljon muutakin kuin palvelutuotannon väline. Viime vuosina kunnat ovat havahtuneet siihen, että kolmannen sektorin kanssa tehtävä yhteistyö on auttamatta yksi keskeisimmistä keinoista pitää kunnat elinvoimaisina. Vaikka kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin avulla voidaan lisätä palveluiden tehokkuutta ja tuottavuutta, on kansalaisyhteiskunnalla paljon muitakin ominaisuuksia, joiden vuoksi kuntien kannattaa panostaa yhteistyöhön sen kanssa.

Kunnan ja sen alueen muiden yhteisöjen välinen kumppanuuden tarve nousee siis esille myös elinvoimaisuudesta puhuttaessa. Kansalaiset ja heidän toimintansa ovat tärkeitä elinvoimaisuutta tuottavia voimavaroja, joita kunnat tarvitsevat, sillä ne eivät menesty enää pelkällä tasapainoisella taloudella ja riittävän hyvillä palveluilla. Hyvän talouden ja palvelutarjonnan lisäksi ne tarvitsevat kokonaisvaltaista elinvoimaisuutta onnistuakseen houkuttelemaan alueelle asukas-, yritys-, raha- ja muita virtoja. (Paananen ym. 2014.) Kansalaisyhteiskuntatoiminta vaikuttaa kuntiin lisäämällä asukkaiden hyvinvointia ja edistämällä paikallisen identiteetin syntymistä. Lisäksi se on suuri sosiaalisen pääoman lähde. Ei siis ihme, että kunnissa on herännyt kiinnostus kansalaisyhteiskuntaa kohtaan.

Suomalainen kuntakenttä on murroksessa, ja se asettaa haasteita myös hallinnalle. Suomen yli on sen historian aikana pyyhkäissyt kaksi suurta julkisen sektorin uudistusten aaltoa (Temmes, 1994). Aalloista ensimmäinen toteutui hyvinvointivaltiota rakentavien uudistusten muodossa vuosina 1967-1975, jolloin julkinen hallinta ja sen tehtäväkenttä kasvoivat hyvin nopeasti. Uudistusten tavoitteena oli useimmiten julkisten palveluiden kehittäminen. Valmistelu tapahtui tuolloin

komiteoissa sektoriperiaatteella. (Mustakangas ym. 2003, 19.) Noin kymmenen vuotta ensimmäisen aallon jälkeen, 1987, alettiin Suomessa suhtautumaan hallinnan uudistamiseen tavoitteellisemmin. Sitä varten luotiin ministerivaliokunta. Siitä lähtien suomalaista julkista hallintoa on pyritty kehittämään ja hallinnoimaan tietoisesti ja kokonaisvaltaisesti, ja sen poliittinen painoarvo on kasvanut selvästi. Käytännössä uudistuspolitiikka näkyy periaatepäätöksinä, toimenpide- ja projektiohjelmina sekä erilaisena ohjauksena ja seurantana. Kulloinenkin uudistuspolitiikka näyttäytyy erilaisena eri hallitusten toimesta hoidettuna, ja vaikka uudistuspolitiikasta itsestään on tehty kokonaisvaltaisuutta tavoittelevampaa ja eheämpää, on kyse oikeastaan lopulta useiden pienempien uudistusten joukosta. (Mustakangas ym. 2003, 19-20.)

Miksi sitten julkista sektoria ja hallintoa pitää ylipäätään uudistaa? Tarpeet voivat syntyä hyvin monilla eri pinnoilla, monista eri seikoista. Tarve voi lähteä sisäisistä, julkisessa sektorissa itsessään tapahtuvista muutoksista, tai ulkoisista, kuten toimintaympäristön muutoksesta. Hyvänä esimerkkinä ulkoisista vaikuttimista toimivat lama-ajat, sillä taloudelliset seikat vaikuttavat auttamatta julkisen sektorin toimintaan. Talouden lisäksi globalisaatio ja teknologia luovat ulkoisia uudistuspaineita. Suomen kohdalla merkittävää oli lisäksi Euroopan Unioniin liittyminen vuonna 1995. Julkiseen sektoriin vaikuttavat myös muutokset suomalaisessa yhteiskunnassa. Esimerkkejä tällaisista muutoksista voivat olla vaikkapa heittäyt väestörakenteessa ja kaupungistumisen mukanaan tuomat muutokset. Julkisen sektorin sisäisistä seikoista sen uudistustarpeisiin taas vaikuttavat muun muassa toiminta, toiminnan tarkoituksenmukaisuus ja tuloksellisuus, organisaation voimavarat ja henkilöstön osaaminen. Se kenttä, jonka muutokset aiheuttavat julkiselle sektorille uudistustarpeita, on niin laaja, että uudistusten tarpeiden ja kapasiteetin välillä täytyy todella tasapainotella. (Mustakangas ym. 2003, 20-21.)

Uudistuspolitiikka ei ole tokikaan koskettanut ainoastaan julkista sektoria. Kun oikeusvaltio alkoi muuttua hyvinvointivaltioksi, otti julkinen valta vastuun monista tehtävistä, jotka olivat aiemmin kuuluneet kansalaisyhteiskunnalle. Vaikka useimmiten valtio ja kunnat olivat niitä tahoja, jotka ottivat tehtäviä hoitaakseen, niitä annettiin toisinaan myös pois yksityiselle sektorille. Seurauksena syntyi niin kutsuttuja välillisen julkisen hallinnon organisaatioita, joissa ei kuitenkaan ollut kyse niinkään kumppanuudesta tai yhteistyöstä kuin siitä, että julkinen sektori sai toimia viimeisen sanan sanojana. Kaikesta huolimatta yksi hyvinvointivaltion sivutuotteista on julkisen ja yksityisen sektorin lähentyminen. Oikeusvaltion aikana kansalaisyhteiskunta ja julkinen sektori toimivat selkeästi erillään. Julkisen vallan tehtävänä oli taata vakaat olot, joissa kansalaisyhteiskunta kykeni

toimimaan ja kehittymään. Hyvinvointivaltio muutti kuviota: julkinen sektori levittäytyi pysyvästi sille alueelle, joka oli aiemmin mielletty kansalaisyhteiskunnalle kuuluvaksi toiminta-alueeksi. Tämä näkyi muun muassa julkisten palveluiden lisääntymisenä ja sitä kautta myös valvonnan vahvistumisena. Hyvinvointivaltioon liittyy vahvasti byrokratia. Tämä näkyi myös kansalaisyhteiskunnan byrokratisoitumisena sekä hierarkkisina keskinäisyyksinä ylipäätään. (Mustakangas ym. 2003, 34.)

Uuden julkisjohtamisen kehittämisvaiheessa hallintoa hajautettiin ja erikoistettiin sekä julkisen sektorin sisällä että julkiselta sektorilta muille sektoreille. Tällä pyrittiin paitsi vastaamaan keskittämisen kritiikkiin myös saavuttamaan aiempaa parempaa tehokkuutta. Niinpä hajautusta on tapahtunut myös kansalaisyhteiskunnan suuntaan, vaikka suurin osa hajautuksista onkin tehty yksityiselle puolelle. Kansalaisyhteiskunnan rooli kunnan kumppanina on jäänyt hieman epämääräiseksi siitä huolimatta, että se on perinteisesti hoitanut julkisen sektorin tehtäviä ja toiminut julkisten palveluiden täydentäjänä. (Mustakangas ym. 2003, 35-36.) Suomen nykyisessä uudistuspolitiikassa kansalaisyhteiskunnan rooli kuntien kumppanina on kuitenkin nousemassa enenevässä määrin esille.

Nyt sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen äärellä kunnilla on aiempaa parempi mahdollisuus lähteä hakemaan omaa suuntaansa. Jos ja kun sote-palvelut siirtyvät uudelle itsehallinnolliselle tasolle, tarjoutuu kunnille mahdollisuus itsensä tarkasteluun. Ne voivat päättää, mihin suuntaan haluavat jatkossa kehittyä ja minkälaisiin palveluihin ne haluavat keskittyä, kun sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisesta ei tarvitse enää murehtia. (Jenni Airaksinen 2015.) Kun tähän yhdistetään kuntien kiinnostus kansalaisyhteiskuntaa ja uusia toimintatapoja kohtaan, voi tuloksena olla hyvinkin jotain uutta ja hienoa. Mustakangas (2003, 11) tiivistää kuntien kuulumiset huomauttamalla, että vaikka kuntien resurssit ovat vähentyneet ja muuttaneet luonnettaan, niiden vapaudet ja valtuudet ovat kasvaneet. Eli toisin sanoen, vaikka erilaiset kumppanuussuhteet tarjoavat kunnille uusia tapoja tasapainottaa talouttaan, eivät taloudelliset seikat ole kuntien ainut intressi kumppanuuteen. Siihen houkuttelevat myös lisääntynyt toimintavapaus ja uudenlaiset kehittämismetodit. Oikeastaan kyse on siitä, minkä Burns (2000, 971) tiivistä hyvin jo vuosituhannen vaihteessa: ”Mitä enemmän ihmiset osallistuvat aktiivisesti yhteisöissään ja yleensä toimivat vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa, sitä todennäköisempää on, että toiminnan tuloksena syntyy yhteistä hyvää.”

Burnsin toteamuksen kaltaisiin seikkoihin ollaan havahduttu myös Seinäjoen kaupungissa. Seinäjoella kaupunkiorganisaatio haluaa kehittää kumppanuussuhteitaan eri kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa, jotta yhteistyössä voitaisiin kehittää entistä parempi Seinäjoki. Kaupungin tavoitteena on kannustaa ja auttaa jo valmiiksi aktiivista kansalaisyhteiskuntaansa kehittymään edelleen niin, että se kykenee niin yksin kuin yhdessä kaupunkiorganisaation kanssa lisäämään alueen elinvoimaisuutta ja kuntalaisten hyvinvointia. Kaupungissa on halua kannustaa itsenäistyvää kansalaisyhteiskuntaa, tukea sitä kukoistuksessaan ja auttaa sitä tulevaisuuden haasteiden kohtaamisessa viemättä siltä kuitenkaan sen itsenäisyyttä. Tavoitteena on luoda vuorovaikutteista kumppanuutta paremman Seinäjoen puolesta. Kansalaisyhteiskuntaa halutaan Seinäjoella tukea toiminnassaan niin, että se kykenee tulevaisuudessakin houkuttelemaan kaupungin asukkaita pois neljän seinän sisältä ja aktivoimaan ihmisiä tapaamaan toisiaan. Kaupunkia kiinnostaa erityisesti, millaisia mahdollisuuksia sen kansalaisyhteiskuntakumppanuuksissa piilee. Tarkoituksena onkin selvittää, millaista kumppanuutta Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välillä on, ja millaisia hyödyntämättömiä mahdollisuuksia näihin kumppanuuksiin kytkeytyy.



## 2 Kumppanuuden teoreettiset lähtökohdat

Tämän tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat kytkeytyvät ennen kaikkea hallinnan muutoksen teoriaan ja elinvoimaisuuden teoriaan. Lisäksi tarkastelun kohteena on, millaisessa ympäristössä kansalaisyhteiskunta ja kunnat nykypäivän Suomessa toimivat. Suomen kuntakenttä on suuressa muutoksessa ja tulevaisuuden haasteista selviytyminen edellyttää itsenäisestä toiminnasta verkostomaiseen toimintaympäristöön ja kumppanuuksien maailmaan siirtymistä. Kunta ei voi enää yksin ylläpitää sille tärkeää elinvoimaisuutta samalla tavoin kuin ennen, vaan siihen tarvitaan muitakin alueen toimijoita. Nämä teoreettiset lähtökohdat valottavat sitä ympäristöä, jossa kunnat pyrkivät selviytymään ja menestymään, ja selittävät osaltaan myös Seinäjoen kaupungin kiinnostusta kansalaisyhteiskuntaansa kohtaan.

### 2.1 Hallinnosta hallintaan

Sekä kansainvälisesti että kansallisesti on havaittavissa kehityskulku, jossa hierarkkisesta hallinnosta ollaan siirtymässä kohti useampien toimijoiden verkostomaista hallintaa (Häkli 2015, 166). Hierarkkisesta mallista ollaan siirtymässä horisontaalisempiin kokeiluihin, joihin kuuluu poikkisektorillinen yhteistyö ja kumppanuus. (Klijn 2008, 506.) Syitä tällaiselle muutokselle on varmasti monia, mutta Klijnin (2008, 506) mukaan yksi suosituimmista perusteluista on se, että hallitusten rooli on muuttumassa. Ongelmat ovat monimutkaistuneet nykymaailmassa niin paljon, etteivät hallitukset kykene enää ratkaisemaan niitä parhain päin yksin, vaan siihen tarvitaan myös muita tahoja. Niinpä esimerkiksi yksityisen sektorin edustajat, kolmannen sektorin edustajat ja kansalaiset edustavat nykyään tärkeitä resursseja päätöksenteossa ja toimeenpanossa. Erityisesti yhteiskunnalliset ongelmat ovat nykyisessä maailmassamme monesti sellaisia, ettei niitä voida ratkaista ilman yhteistyötä. Myös yksilöiden lisääntynyt laatu-tietoisuus ja erilaiset arvot sekä intressit tekevät yhteiskunnastamme vaikeasti hallittavan. (Klijn 2008, 506.) Kun palveluita käyttävistä asukkaista tulee laatu-tietoisia asiakkaita, nousee paine ottaa heidät mukaan päätöksentekoon.

Verkostohallinnan nousua selittävät myös riippuvuus resursseista ja tarve aiempaa integroituneemmille palveluille. Lisäksi selittävänä tekijänä voidaan pitää näkemystä siitä, että erilaisia tahoja, resursseja ja moninaista asiantuntemusta yhdistelemällä saavutetaan yksinkertaisesti

tehokkaampia ja tarkoituksenmukaisempia ratkaisuja. (Klijn 2008, 518.) Suomessa muutosta ajaa erityisesti se, että valtio ei enää toimi ohjaavana ja toimintaa määrittävänä kolmantena osapuolena samaan tapaan kuin ennen, vaan kunnat ovat vapaampia luomaan omanlaisiaan suhteita muihin toimijoihin. Lisäksi valtion vetäytyminen kompleksisten ongelmien äärellä lisää paikallisten ja alueellisten toimijoiden keskinäisriippuvuutta. Tästä seuraa verkostomaisen toimintatavan yleistyminen ja jopa jokseenkin kaoottinen muutostila, jossa eri toimijat etsivät yhdessä uusia toimintatapoja, joilla tehtävät saataisiin hoidettua. Tähän liittyy hallinnollisten ja institutionaalisten rajojen hämärtyminen kun aiemmin vallinneet selkeät roolit ja raja-aidat sulautuvat yhteen – ainakin osittain. (Haveri ym. 2008, 31.)

Verkostomainen toiminta edistää elinvoimaisuutta, kun jokainen toimija tuo verkostoon omat toimintatapansa ja odotuksensa. Erilaiset intressit voivat hyvinkin toteutua samojen seikkojen kautta. Verkostot voivat esimerkiksi luoda liiketoiminnallisia etuja yrityksille, mikä taas voi mahdollistaa kunnan intressin toteutumisen esimerkiksi uusien työpaikkojen muodossa. Onnistunut kuntien johtama verkosto- ja yhteistyötoiminta hyödyttää kaikkia osapuolia, sillä tasapainoiset suhteet ja yhteistyö auttavat kaiken olemassa olevan potentiaalin hyödyntämisessä. Erityisesti sellaisissa verkostoissa, joissa yhdistyy poliittinen ja taloudellinen näkemys, saattaa syntyä ratkaisuja yhdessä havaittuihin ongelmiin. Verkostojohdaminen ei ole kuitenkaan kunnille aina helppoa. Omista toimintatavoista ja tavoitteista kiinnipitämistä ei saa laiminlyödä, eivätkä lyhyen aikavälin tavoitteet saa korostua liikaa, sillä tällöin toiminta uhkaa helposti kallistua liiaksi esimerkiksi liiketaloudellisen tuottavuuden ehdoilla toimimisen puoleen. (Paananen ym. 2014, 58.) On hyvä huomata, että vaikka verkostoilta odotetaan paljon, eivät ne kykene täysin korvaamaan perinteistä, hierarkkista hallintoa. Verkostot eivät aina tarjoa optimaalisinta tapaa hallita, vaikka ne ovat omiaan ratkomaan muutoksessa syntyviä monimonitahoisia ongelmia. (Paananen ym. 2014, 58.) Mitään radikaalia, kokonaisvaltaista ja äkillistä muutosta ei siis liene odotettavissa, vaan kyse on ennemminkin toimintatapojen päivittämisestä.

### 2.1.1 Verkostokunta muutoksen ilmentäjänä

Hallinnan muutosta ilmentää ajatus verkostokunnasta. Verkostokunnalla tarkoitetaan kuntaa, joka toimii osana erilaisista toimijoista muodostuvia verkostoja. Sillä on edelleen laaja palvelutehtävä, mutta se ei tuota palveluita itse, vaan palvelutuotanto tapahtuu verkostoissa. Kunnan eri tehtäviä hoitavat osat toimivat omissa verkostoissaan hyvinkin itsenäisesti ja äärimmäisessä tapauksessa

ydinkunnan muodostavat vain valtuusto, hallitus ja muutama viranhaltija. Verkostot, joissa toimeenpano varsinaisesti tapahtuu, voivat muodostua hyvinkin erilaisista toimijoista ja yhteenliittymistä. Ne voivat olla enemmän tai vähemmän muodollisia. Verkostokunta tai kunnan hallintaverkosto voidaan nähdä myös ikään kuin klusterina, joka koostuu erilaisista, toisiaan täydentävistä toimijoista. Tavoitteena on ilman muuta, että yhteistyö synnyttää toiminnalle lisäarvoa. Voidaan siis puhua elinkaariajattelusta, sillä verkostot muuttuvat toimijoiden ja tarpeiden mukana. (Haveri ym. 2008, 32-34.)

Verkostokunta-ajattelu on noussut pinnalle, koska sillä nähdään olevan monia etuja erityisesti palvelutuotannon saralla. Haverin ym. (2008, 33) mukaan sen uskotaan nostavan palveluiden laatua ja lisäävän tehokkuutta. Edut syntyvät siitä, että palvelut tuotetaan aina siinä organisaatiossa, jossa se on kulloinkin järkevintä ja taloudellisinta. Samanaikaisesti verkostokunnat nähdään joustavina ja muuttumiskykyisinä. Joustavuus syntyy mahdollisuudesta vaikuttaa kiinteään tuotantokapasiteettiin aina kulloisenkin tarpeen mukaan. Sopimusjärjestelyjen puolestaan nähdään olevan avain siihen, että toimintaa voidaan tarvittaessa muuttaa nopeastikin. (Haveri ym. 2008, 33.)

Kun verkostokuntaan kerran liittyy niin paljon etuja, mikseivät kaikki kunnat ole jo verkostokuntia? Haveri ym. (2008, 33) muistuttavat, että kunnallishallintomalli muuttuu hitaasti. Verkostokuntaan siirtyminen ei onnistu kädenkäänteessä, sillä toimivien yhteistyösuhteiden muodostaminen on usein hankalaa. Uusien toimintamallien käyttöönotto tuottaa hankaluuksia usein jo pelkästään yksittäisessä kuntaorganisaatiossa. Kun mukaan otetaan vielä monta muuta toimijaa niin julkiselta kuin muiltakin sektoreilta, hankaluudet todennäköisesti moninkertaistuvat. (Haveri ym. 2008, 33.) Vaikka muutos verkostokuntiin ei tapahdukaan kädenkäänteessä, voidaan kumppanuuksien huomata lisääntyvän ja kumppanuuden merkityksen saaneen ja saavan uusia ulottuvuuksia muuallakin kuin palvelutuotannossa.

### 2.1.2 Kumppanuus osana uudenlaista hallintatapaa

Perinteisen hierarkkioihin perustuvan politiikan muuttuessa yhä enemmän kohti uudentyyppistä horisontaalista politiikkaa, nousee kumppanuus yhä useammin keskiöön kuntien toiminnassa. Kumppanuuden nousu valokeilaan on seurausta julkisen hallinnan, yritystoiminnan ja kansalaisyhteiskunnan vanhan työnjaon ja toimivaltuuksien raja-aitojen hämärtymisestä. Se ilmentää niin ikään eri toimijoiden tarvetta löytää uudenlaisia yhteistyötapoja. Uudenlaisia

yhteistyörakenteita on syntynyt ja syntymässä kaikkien eri sektoreiden välille. (Mustakangas ym. 2003, 3-11.) Suomessa läpiviedyt hallinnon uudistukset ja Euroopan Unionin jäsenyys ovat luoneet pohjaa kumppanuudelle muodostamalla sille sekä tarpeita että edellytyksiä. Hallinnon hajauttamisen seurauksena kehittämisvastuu on osin siirtynyt valtion tasolta alemmalle paikallistasolle. Kun samaan aikaan myös toimintavapautta on lisätty, on paikalliselle ja alueelliselle tasolle syntynyt monenlaisia tarpeita erilaisille kumppanuussuhteille. Tarvitaan uudenlaisia resursseja ja toimintatapoja, joilla voidaan ratkoa nykypäivän ongelmia ja lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä, sekä kansanvaltaisuutta. Ratkaisuja haetaan uudenlaisten, poikkisektorillisten yhteistyötapojen kautta. (Mustakangas ym. 2003, 48.)

#### 2.1.2.1 Mitä kumppanuus tarkoittaa?

Mitä kumppanuudella sitten itse asiassa tarkoitetaan ja miten se eroaa muusta yhdessä tekemisestä? Tynkkynen (2013, 26-27) huomauttaa väitöskirjassaan, että vaikka kumppanuus-termiä käytetään hyvin paljon poliittisessa ja akateemisessa keskustelussa, sen merkitys ei ole aivan selkeä. Vaikka kumppanuuteen viitataan eri tavoin tutkijasta ja kontekstista riippuen, voidaan esille kuitenkin nostaa joitakin yleisiä kumppanuuteen liittyviä ja sitä määrittäviä ominaisuuksia. Ihanteellisessa kumppanuussuhteessa molemmat osapuolet ovat sitoutuneet kumppanuuteen ja molempien intresseissä olevien tavoitteiden saavuttamiseen. Kumppanuus perustuu tasapuolisuuteen ja toiminnan horisontaalisuuteen hierarkkisuuden sijaan. Kumppaneiden tulisi siis olla keskenään yhdenvertaisia. Kumppanuus perustuu ennen kaikkea luottamukseen ja siihen, että molemmat osapuolet kunnioittavat ja arvostavat toisiaan.

Kumppanuutta voidaan kuvailla myös pitkäjänteiseksi, vapaaehtoisuuteen perustuvaksi, toimijoiden väliseksi suhteeksi. Mikäli kyse on liiketoiminnasta, jakavat kumppanit lisäksi kumppanuustoimintaansa liittyvät riskit, tuotot ja kulut (Tynkkynen 2013, 27). Kumppanuuden lähtökohtana voi olla tilanne, joka syntyy, kun kaksi toimijaa ovat samankaltaisissa tilanteissa ja he päättävät yhdistää voimansa saavuttaakseen päämäärän, joka auttaa molempia tai on jollakin tapaa molemmille mieleinen (Donahue ym. 2011, 256). Mitä palvelutuotantoon tulee, kumppanuutta voidaan pitää myös työvälineenä, jonka avulla julkisia palveluita voidaan organisoida, johtaa, hallinnoida ja arvioida. Hodgen ym. (2010) mukaan kumppanuuteen voidaan myös suhtautua kriittisesti, jolloin sen tarkoituksia arvioidaan tarkkaan. Heidän mukaansa kumppanuus voidaan

nähdä myös pelkkänä sanahelinänä, uutena nimityksenä vanhalle toimintatavalle, jonka perimmäisenä tarkoituksena on vain saavuttaa uudenlaista poliittista hyväksyntää.

Kumppanuus on näkynyt viime aikoina käytännössä erityisesti julkisten palveluiden tuottamisessa. Syynä on aiemminkin useaan otteeseen mainittu kansainvälinen ilmiö, jossa hierarkkisia suhteita halutaan korvata horisontaalisella kumppanuudella, koska uskotaan, että julkisten palveluiden tuottaminen eri toimijoiden välisen yhteistyön tai kumppanuuden avulla parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta. Tuottavuuden ja tehokkuuden uskotaan kasvavan erityisesti verrattuna malliin, jossa kunta hoitaisi palvelun kansalaisille täysin itsenäisesti. Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden saralla syynä voidaan niin ikään pitää myös sitä, että asiakkaiden monimutkaistuneiden tarpeiden täyttäminen edellyttää yhä useammin useamman kuin yhden toimijan palveluita. (Tynkkynen 2013, 27-29.) Kumppanuus on aiempaa tärkeämpää myös abstraktimman hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden tuottamisessa. Alueen ja kuntalaisten kokonaisvaltaista hyvinvointia voidaan tukea paremmin kumppanuuden lisätessä luottamusta ja parantaessa tiedonkulkua alueen toimijoiden välillä.

Vaikka kumppanuuteen liittyy paljon hyvää, on sitä kohtaan esitetty myös kritiikkiä. Kritiikki vaikuttaa kumpuavan kuitenkin lähinnä palvelutuotantoon liittyvistä näkökulmista, ja siellä erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin välisistä kumppanuuksista. Se on ymmärrettävää, sillä kumppanuusajattelu on ollut vahvaa palvelutuotannon piirissä, ja julkinen sektori on luonut viime vuosikymmeninä enemmän kumppanuussuhteita yksityisen kuin kolmannen sektorin suuntaan. Tynkkynen (2013, 30) mukaan jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että julkisen ja yksityisen sektorin väliset kumppanuussuhteet eivät oikeastaan hyödytä tasapuolisesti molempia osapuolia, vaan niissä toimitaan pitkälti yksityisen sektorin pelisääntöjen mukaan. Osa on jopa sitä mieltä, että kumppanuus on vain toinen nimitys yritykselle yksityistää kaikki julkiset palvelut. Palvelutuotannon ulkopuolisesta kumppanuudesta ei ole noussut esiin kritiikkiä vastaavissa määrin. Syynä tosin voi olla myös se, ettei sitä ole tutkittu samankaltaisella intensiteetillä kuin palvelutuotantoon liittyvää kumppanuutta.

Se, miten kumppanuus käsitetään, saattaa hyvinkin elää ja muuttua kun myös julkisen ja kolmannen sektorin väliset raja-aidat alkavat madaltumaan aiempaa enemmän ja kumppanuudesta aletaan puhua enemmän muissakin yhteyksissä kuin palvelutuotannossa. Tämä vaikuttanee myös

kumppanuuksiin kohdistettuun kritiikkiin. Kumppanuus voidaan ymmärtää hyvin monin tavoin, eikä liene tarkoituksenmukaistakaan yrittää ymmärtää sitä vain yhden muotin kautta. Tässä tapauksessa kumppanuudella tarkoitetaan ennen kaikkea vuorovaikutteista suhdetta, josta molemmat osapuolet hyötyvät ja jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan molempia osapuolia koskettavia ongelmia. Kumppanuudella voidaan myös tarkoittaa toimintaa, jolla tähdätään parempaan yhteiseen hyvään, vaikka siihen ei suoranaisesti liittyisikään mitään ratkaisua vaativaa ongelmaa. Kumppanuutta lähestytään erityisesti elinvoimaisuuden lähtökohdista käsin. Olennaista on, että kumppanuus tapahtuu horisontaalisesti, eikä sillä pyritä minkäänlaiseen hierarkkian luomiseen.

#### 2.1.2.2 Kumppanuuden riskit

Julkisen hallinnan ja kansalaisyhteiskunnan lähentymiseen liittyy epävarmuutta, ovathan ne toimineet pitkään melko etäällä toisistaan. Epävarmuutta näkyy todennäköisesti kumppanuuden kaikilla osa-alueilla, mutta sen riskejä on selvitetty erityisesti palvelutuotantoon liittyen. Uudenlaisen yhteistyön ja kumppanuuden haasteena palvelutuotannossa onkin Cederlöfin (2010, 102) mukaan sellaisen toimintatavan löytäminen, jossa palvelujärjestelmä on järjestetty niin, että myös järjestöt voivat olla mukana, ja niiden ominaisuuksia ja vahvuuksia voidaan todella hyödyntää. Cederlöf kirjoittaa, että usein järjestöjen palvelutuotantoon ja sen kehittämiseen liittyvä virallinen ja epävirallinen puhunta ovat ristiriidassa sen kanssa, millaisena muut toimijat (kuntajohtajat, palveluviranomaiset ja valtakunnalliset järjestöjohtajat) näkevät järjestötoiminnan mahdollisuudet ja ylipäättään sen todellisuuden, jossa järjestöt toimivat.

On otettava huomioon, että kolmannen sektorin resurssit eivät ole rajattomat, eikä niiden varaan voida laskea liikaa tehtäviä. Järjestöjen monipuolistuva palvelutuotanto tuo niille myös vastuuta, usein ammatillista vastuuta. Jos ammattimaisesti tuotetaan hyödykettä tarpeeksi suurella volyymillä niin, että kustannukset nousevat paljon yli kunnan osuuden, ja rahoitus on pirstaleista, joudutaan järjestössä työskentelemään jatkuvasti toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Samanaikaisesti kunta saattaa ottaa vapaamatkustajan roolin. Vapaamatkustajan roolissa on kyse siitä, että kunta yhtäältä saa toimintaa, jota se ei pystyisi itse tuottamaan, ja toisaalta vapautuu sekä kuluista että ainakin osin myös vastuusta. (Cederlöf 2010, 100.) Järjestöjen kannalta katsottuna kumppanuuteen voi liittyä riski itsenäisyyden menettämisestä. On mahdollista, että liian läheinen yhteistyö julkisen

sektorin kanssa voisi ainakin jollakin tasolla vaarantaa järjestöjen perustehtävän hoitamista tai ainakin vaikeuttaa sitä. (Möttönen ym. 2005, 5.)

Kumppanuus edellyttää molemmilta osapuolilta osaamista, ainakin mikäli toiminta nivoutuu juuri palvelutuotantoon. Kuntien palvelutuotanto- ja tukipolitiikka voivat tuottaa järjestöille paineita ja tunteen siitä, että jokin palvelutuotannon alue on otettava hoidettavaksi. Järjestö voi kokea, että se on epäsuorasti pakotettu ottamaan vastuulleen esimerkiksi jokin palvelu, jonka hoitamisen kunta on laiminlyönyt. Vaikka järjestöllä on toki loppupeleissä edelleen oikeus tehdä omat päätöksensä, on se usein melko pieni toimija ja sen mahdollisuudet vaikuttaa kunnan toimintaan saati yleiseen kehitykseen ovat pienet. (Cederlöf 2010, 99-100.)

Kuntien näkökulmasta kumppanuuden uhkakuvat ovat melkolailla samat kuin verkostomaiseen hallintatapaan siirtymiseen liittyvät riskit ylipäättään. Kumppanuus voi näyttäytyä uhkana demokratialle, mikäli palvelutuotanto ja päätöksenteko siirtyvät liikaa järjestöille, sillä silloin poliittinen johto uhkaa jäädä päätöksenteon ulkopuolelle. Järjestöjen lisääntyvä palvelutuotanto voi myös aiheuttaa pelkoa julkisen sektorin omien toimien vähentämisestä sekä kilpailun ja ylipäättään markkinatilanteen vääristymisestä. (Möttönen ym. 2005, 5.)

Palvelutuotannon ulkopuolisiin kumppanuuksiin liittyvistä riskeistä ei ole tehty Suomessa merkittävää tutkimusta. On kuitenkin mahdollista, että samankaltaiset riskit tulevat kyseeseen myös silloin, ainakin jollakin tasolla. Kunnan kannalta katsottuna esimerkiksi edustuksellisen demokratian voidaan pelätä menettävän merkitystään, mikäli esimerkiksi kehittämishankkeita tehdään tiiviissä yhteistyössä vaikkapa kylätoimikunnan kanssa. Tällöin on vaarana, että tasapuolisuus ei toteudu, vaan ajaudutaan kuuntelemaan äänekkäintä tahoa. Silloin sellaisten ihmisten, jotka eivät vaikuta järjestyksissä, yhdistyksissä tai muissa kansalaisyhteisöissä, mielipiteet uhkaavat jäädä toissijaisiksi tai kokonaan kuulematta.

## 2.2 Elinvoimaisuus osana kunnan toimintaa ja menestystä

Elinvoimaisuus on olennainen osa modernia, menestyvää kuntaa, ja kunnilla on monia syitä olla kiinnostuneita alueensa elinvoimaisuudesta. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan lyhyesti, mitä

elinvoimaisuudella tarkoitetaan ja mistä seikoista elinvoimaisuuden voidaan katsoa nykypäivän kunnassa koostuvan.

### 2.2.1 Elinvoimaisuuden käsite

Ei ole aivan helppoa määritellä, mitä elinvoimaisuudella puheessa ja kirjoitetussa tekstissä oikeastaan tarkoitetaan. Elinvoimaisuus on paljon käytetty trendikäs termi, jonka suosio uhkaa jopa osin nousta sitä vastaan (Paananen ym. 2014, 98). Governance-keskustelun yhteydessä esimerkiksi Klijn (2008, 507) muistuttaa vanhasta sanonnasta, jonka mukaan sana, jolla aletaan tarkoittamaan vähän kaikkea, lakkaa tarkoittamasta oikeastaan mitään. On siis varottava niputtamasta liian monia merkityksiä elinvoima-käsitteen alle.

Elinvoima on käsitteenä abstrakti. Se muuttuu aina jonkin verran kontekstinsa mukaan. Se voidaan kuitenkin käsittää terminä, jolla viitataan koko elinvoiman diskurssiin ja niihin odotuksiin, joita kunta kohtaa erilaisten rooli-odotusten ristitulella. (Paananen ym. 2014, 99.) Elinvoima on käsitteenä vahvasti sidoksissa muutokseen ja on ymmärrettävää, että se vielä hakee lopullista tarkoitustaan. Paananen ym. vertaavat elinvoiman käsitettä kuntiin, jotka hakevat toimintatapojen ja ympäristön murroksessa uusia roolejaan. Yhtäläillä elinvoimaisuus vielä hakee lopullista merkitystä ja paikkaansa. Elinvoimaisuudella viitataan kuitenkin ensisijaisesti siihen puheeseen ja niihin seikkoihin, joilla kunnan toimintaa pyritään parantamaan. Toiminnan parantamisella ei tarkoiteta ainoastaan toiminnan parantamista taloudellisesta näkökulmasta, vaan sillä viitataan kaikkeen toimintaan, jonka avulla kunnasta pyritään tekemään entistä parempi paikka niin asukkaille kuin vierailijoillekin. Paananen ym (2014, 62) kirjoittavatkin osuvasti, että: ”Elinvoiman edistäminen on sitä toimintaa, joka tapahtuu kuntalaisten perustarpeiden tyydyttämisen lisäksi.”

### 2.2.2 Elinvoimainen kunta

Kunnilla on useita tehtäviä. Niiden ensisijaisena tehtävänä on vastata niistä toiminnoista, jotka lainsäätäjät on kunnille osoittanut. Lakisääteiset tehtävät on hoidettava riippumatta siitä, onko kunnalla tosiasiallisesti resursseja niiden järjestämiseen vai ei. Tällä hetkellä moni kunta on ajautunut tilanteeseen, jossa palvelujen tuottamisen kustannukset ovat olleet liian korkeat, ja ne ovat ajaneet kunnat taloudellisesti kestävämpään tilanteeseen. Tilanteesta selviäminen vaatii kovaa työtä ja uudenlaisia ratkaisuja. Monissa kunnissa tehdään paljon töitä esimerkiksi työpaikkojen



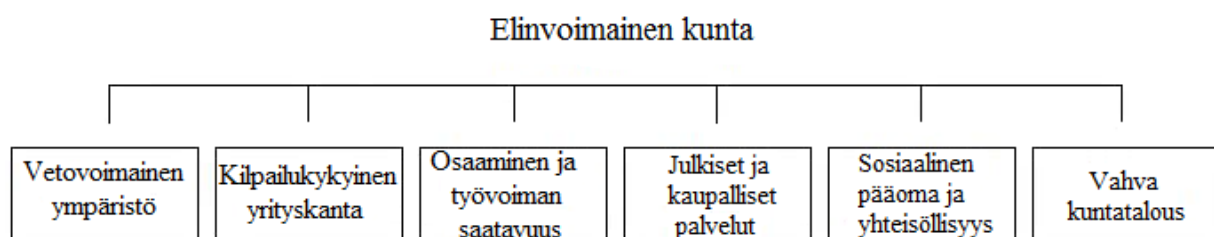
lisäämiseksi ja uusien asukkaiden houkuttelemiseksi. Vaikka tehtävä ei ole missään nimessä helppo, tarvitsevat kunnat lisätuloja. (Pihlaja 2010, 31-33.) Samanaikaisesti kunnissa joudutaan pohtimaan uusia tapoja tuottaa palveluita edullisemmin ilman, että palveluiden laatu kärsii. Katseet luodaan usein kolmannen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan puolueen. Kuntien elinvoimaisuus perustuu moniin eri asioihin ja yksi niistä on kestävä talous. Jos kunnat mielivät pysyä elinvoimaisina, tulee niiden pystyä hoitamaan palvelutarjonta asukkaille jatkossa entistä taloudellisemmin. Paananen ym. (2014, 58) mukaan elinvoiman ylläpitäminen aiheuttaa kunnille monin paikoin haasteita, sillä väestön ikääntyminen ja työpaikkojen häviäminen sysäävät kunnille lisää vastuuta paikallisen hyvinvoinnin ylläpitämisestä. Tämä korostuu erityisesti pienten kuntien kohdalla.

Kunnissa elinvoimaa tuottavat muutkin tahot kuin kunta itse, sillä aktiiviset ja kehittymiskykyiset paikallisyhteisöt ovat omiaan lisäämään toiminta-alueensa elinvoimaisuutta. Kuntien elinvoimaisuus kehittyy pitkälti siitä sosiaalisesta pääomasta, joka syntyy erilaisuudesta, halusta toteuttaa itseään, ja muista kulttuurisista tekijöistä. Kun paikallisyhteisöillä on intoa vaikuttaa omaan elinympäristöönsä, luovat ne verkostoja, jotka puolestaan lisäävät koko alueella toimivan yhteiskunnan elinvoimaisuutta. Paikallisyhteisöt toimivat myös peileinä, jotka heijastavat yksilöiden hyvinvointia ja elämänvalintoja. Jaettu elinalue näkyy paikallisena identiteettinä, joka kannustaa ihmisiä toimimaan alueen kehittymisen puolesta. (Paananen ym. 2014, 52-63.) Tämän identiteetin vahvuus voi vaikuttaa siihen, kuinka toimintaherkkiä yhteisöistä tulee.

Kunnan ja sen elinvoimaisuuden näkökulmasta tarkasteltuna paikallisyhteisöt ovat siis tärkeä elinvoimaisuutta edistävä voimavara, sillä ne lisäävät vuorovaikutusta ja alueen sosiaalista pääomaa. Kun yksilö haluaa toimia aktiivisesti myös oman lähipiirinsä ulkopuolella esimerkiksi paikallisyhteisössä, ulottuvat hänen aktiivisuutensa vaikutukset lopulta positiivisesti koko kansalaisyhteiskuntaan. (Paananen ym. 2014, 52-53.)

Suomalainen kunta huolehtii tärkeimmistä hyvinvointipalveluista, toimii asukkaidensa yhteisönä ja elinvoimasta huolehtijana. Kuntien itsehallinto luo pohjan sille, että kunnalla ylipäättään on mahdollisuudet elinvoiman, talouden ja hyvinvoinnin kasvusta huolehtimiselle. Elinvoimaisuus kumpuaa vahvasti uudistumiskyvystä. Ollakseen elinvoimainen kunnalla täytyy olla halua luoda jotakin uutta ja intoa tarttua eteen tuleviin mahdollisuuksiin. Toisaalta sen täytyy myös kyetä tunnistamaan, mistä uudistumiskyky syntyy ja miten siihen voi tietoisesti vaikuttaa. Kunnassa

elinvoima ilmenee uudistumiskyvyn ohella myös kehityksenä ja joustavuutena. Jotta elinvoimaisuutta voidaan kehittää, tulee kunnan jatkuvasti tunnustella toimintaympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia ja reagoida näihin muutoksiin sekä sopeutumalla että kehittämällä uudenlaista toimintaa. Elinvoimaisuuden kannalta tärkeää on myös alueen muiden toimijoiden kannustaminen sidosryhmäyhteistyöhön. Esille voidaan nostaa muutamia seikkoja, joihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, kun halutaan saavuttaa kokonaisvaltainen kuva kunnan elinvoimaisuudesta. Elinvoimaisuuden indikaattoreina toimivat muun muassa vetovoimainen ympäristö, kilpailukykyinen yrityskanta, osaamisen ja työvoiman saatavuus, palvelut, sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys ja vahva kuntatalous. (Sallinen 2011, 3.)



Kuva 1. Elinvoimainen kunta koostuu monesta eri osasta (mukaillen Sallinen 2011, 3).

Vetovoimainen ympäristö on merkittävä tekijä elinvoimaisuuden kannalta, sillä se houkuttelee alueelle muun muassa asukas-, matkailu- ja yritysvirtoja. Lisääntyvä asukasmäärä pitää yllä sopivaa muutospainetta, jonka seurauksena rakennetaan uutta ja palveluja sopeutetaan vastaamaan kysyntää. Erityisesti lasten ja nuorten sekä työikäisten aikuisten suuri suhteellinen väestöosuus näkyy kunnissa erilaisina aktiivisina toimintoina ja ylipäättään palvelujen kysyntänä sekä kestävästä kehityksenä. Vastaavasti sellainen kunta, jossa on paljon ikääntyvää väestöä tai jossa kärsitään muuttotappiosta, voi helposti näyttäytyä passiivisena, sillä kunnan taloudelliset resurssit heikkenevät usein tällaisessa tilanteessa. Silloin myöskään jatkuvalle uudistumiselle ei ole samanlaista ponnistusalueita kuin muuttovoittoisissa kunnissa. Hyvä yhdyskuntarakenne, kestävä kehityksen mukaiset uusinvestoinnit, olemassa olevien rakennusten ja verkostojen ylläpito sekä viihtyisä ympäristö antavat hyvän pohjan elinvoimaisuudelle. (Sallinen 2011, 4.)

Yleisin elinvoiman näkökulma on kilpailukykyinen yrityskanta. On tärkeää, että alueen elinkeinot, palveluyritykset ja yrittäjyys ylipäättään uudistuvat, säilyvät kilpailukykyisinä ja vahvistuvat, sillä niillä on merkittävä vaikutus asukkaiden työllistymiseen. Ilman työpaikkoja ja yrityksiä kunta ei saa

tarvitsemiaan verotuloja, ja toisaalta työpaikkojen vähentyminen voi merkitä monin paikoin myös asukkaiden vähentymistä. Kunta voi kuitenkin tukea yrittäjyyttä alueellaan monin tavoin. Haasteitakin on useita, kuten kunnallisia palveluita täydentävien yritysten syntymisen tukeminen, palveluntuottajien verkottumisen sekä erilaisten laatu järjestelmien ja palveluosaamisen kehittämisen tukeminen. (Sallinen 2011, 5.)

Elinvoimaisessa kunnassa tuotettavat palvelut ja yritysten toiminta vaatii osaamista. Vastaavasti osaavan työvoiman puute vaikuttaa negatiivisesti palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen. Niinpä kunnan elinvoimaisuuteen vaikuttavat myös monipuolinen osaaminen ja työvoiman saatavuus. Erilaisiin uutta työvoimaa houkutteleviin seikkoihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi omistajaohjauksen ja koulutussuunnittelun avulla. Nykyään myös elinikäisen oppimisen merkitys kasvaa aikuisväestön parissa, joten kunta voi edesauttaa omaa elinvoimaisuuttaan lisäämällä uudelleenkouluttautumismahdollisuuksia jo työelämässä oleville henkilöille. Oman osansa muodostavat työttömät, osatyökykyiset ja maahanmuuttajat. Työprosessien ja työskentelyolojen tulisi olla sellaiset, että myös vajaan työkyvyn omaavat tai jo eläkkeelle jääneet henkilöt voisivat työllistyä niin halutessaan. Maahanmuuttajien kohdalla mahdollisina kynnyskysymyksinä ovat kotouttamisen onnistuminen, osaamisen tunnistaminen ja suomen kielen opiskelumahdollisuudet. Mikäli kunta onnistuu edellä mainituissa haasteissa, saadaan maahanmuuttajista hyvää työvoimaa. (Sallinen 2011, 6.)

Kunta edistää elinvoimaansa myös huolehtimalla palveluidensa laadusta ja tuottavuudesta. Kun kunnassa on asukkaiden ja yritysten tarvitsemat palvelut helposti saatavilla, edesauttaa se asukkaiden ja yritysten paikkakunnalla pysymistä. Erilaiset palvelut palvelevat kunnan elinvoimaisuutta eri tavoin. Sosiaali- ja terveyspalvelut pitävät huolta asukkaiden hyvinvoinnista, koulutuspalvelut kasvattavat lapsista hyviä yhteiskunnan jäseniä ja asiantuntevia työntekijöitä. Kulttuuri- ja liikuntapalvelut tarjoavat asukkaille mielekästä vapaa-ajan puuhaa ja mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen. Ne myös ehkäisevät monia fyysisiä ja psyykkisiä ongelmia. Lisäksi kulttuuri ja liikunta vaikuttavat myös identiteetin rakentumiseen. Esimerkiksi menestyvä urheilujoukkue kohottaa usein paikkakunnan identiteettiä. Myös yksityisillä palveluilla on suuri merkitys asukkaiden viihtyvyyden kannalta, sillä yhä useampi kuluttaja haluaa monipuolisia palveluita ja laajoja tuotevalikoimia. Onkin tärkeää, että kunta edistää yksityisten kauppapalveluiden laajuutta alueellaan tarjoamalla toimitiloja ja huolehtimalla hyvistä liikenneyhteyksistä, jotta asukkaiden on helppo saavuttaa tarjolla olevat palvelut. (Sallinen 2011, 8.)

Elinvoimaisessa kunnassa on aktiivinen kansalaisyhteiskunta sekä aktiivisia kansalaisia ja yrityksiä. Kyky uudistua rakentuu erilaisista ihmisistä, heidän välisestä vuorovaikutuksestaan ja eriävien näkökulmien tuottamasta jännitteestä. Sen takia onkin tärkeää, että kunta, kuntalaiset, järjestöt ja yritykset toimivat yhteisten päämäärien hyväksi ja luovat yhdessä uutta. Kunnan tehtävänä on taata otolliset olosuhteet tällaiselle vuorovaikutukselle. (Sallinen 2011, 9.) Sallisen mukaan elinvoimaisessa kunnassa kuntalaiset osallistuvat tiiviisti kuntayhteisön kehittämiseen. Myös kuntataloudella on ilman muuta vahva roolinsa elinvoiman kehittämisessä. Elinvoimaisen kunnan talous on tasapainossa ja sillä on resursseja uudistumiseen. Lisäksi se voi omalla toiminnallaan luoda taloudellista kasvua, vaikuttaa työllisyyteen ja olla mukana kaikkia osapuolia rakentavassa yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa.

Vaikka elinvoimaisen kunnan voidaan katsoa rakentuvan monista edellä käsitellyistä osista, on hyvä muistaa, että erilainen toimintaympäristö takaa elinvoimaisuudelle hyvin erilaiset lähtökohdat, keinot ja toisaalta haasteet. Yksittäisen kunnan kannalta tärkeää onkin löytää juuri sille sopivat keinot oman elinvoimaisuutensa hoitamiseen ja lisäämiseen. Avainasemassa on omien vahvuuksien hahmottaminen ja strateginen, pitkälle tähtäävä päätöksenteko. Jokaisella kunnalla on omat vahvuutensa, jotka eivät välttämättä ole laisinkaan samat kuin naapurilla. (Sallinen 2011, 10.)

### 2.2.3 Sosiaalinen pääoma tuottaa hyvinvointia

Hyypän (2002, 48-50) mukaan sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan ihmisluonnosta kumpuavaa yhteisöllisyyttä. Se on yhteiskunnan ominaisuus, joka takaa erilaisia arvoja, kuten sallivuutta ja oikeudenmukaisuutta, sekä poliittisen ja taloudellisen osallistumisen. Sosiaalisen pääoman määritelmä riippuu melko paljon sen määrittelijästä, sillä termin taustalla vaikuttaa monia erilaisia tutkimussuuntia ja tutkijoita. Laajasti määriteltynä sosiaalisen pääoman voidaan katsoa tarkoittavan yhteiskuntamme sosiaalisiin rakenteisiin kuuluvia normeja ja suhteita, joiden avulla ihmiset voivat hallinnoida toimintaansa ja saavuttaa tavoittelemiaan päämääriä. Suppeampi määritelmä yhdistää sosiaalisen pääoman käsitteen nimenomaan kansalaisyhteiskuntaan. Sen mukaan sosiaalinen pääoma koostuu yksilöiden välisestä luottamuksesta ja niistä normeista sekä verkostoista, jotka tekevät yhteiskunnallisesta toiminnasta parempaa. Putnamin (1995, 65-78) mukaan kyse onkin horisontaalisesta verkostosta, joka liittyy yksilöt toisiinsa. Sosiaalinen pääoma on melko väljä teoreettinen käsite, joka on kohdannut myös paljon kritiikkiä (Hyypä 2002, 53).

Sosiaalinen pääoma vaikuttaa yksilöihin ja heidän terveyteensä positiivisesti. Hyypän (2002, 60-62) mukaan sosiaaliseen pääomaan lukeutuva luottamus kanssaihmiin vaikuttaa terveyteen hyvinkin suuresti, jopa niin, että mikäli luottamusta muihin ihmisiin ei ole, ovat sen terveydelliset haitat ylipainoakin pahemmat. Lisäksi laajan sosiaalisen verkoston on katsottu suojaavan yksilöä dementialta. Heikko sosiaalinen osallistuminen saattaa käytännössä näkyä esimerkiksi vähäisenä vapaa-ajan liikuntana, mikä usein vähentää yksilön fyysistä hyvinvointia. Voidaankin katsoa, että sosiaalinen pääoma välittää yhteiskunnallis-taloudellista asemaa ja terveyttä. Vaikuttaa siltä, että korkea sosiaalinen pääoma aktivoi yksilöitä toimimaan terveytensä hyväksi ja samanaikaisesti vähentää niin sanottua riskikäyttäytymistä. Joidenkin lähteiden mukaan sosiaalinen pääoma on inhimilliseen pääomaan verrattavissa oleva tai jopa sitä tärkeämpi psyykkisen terveyden luoja. (Hyypä 2002, 60-62.)

Ruotsalainen tutkimus on osoittanut, että kaikenlainen kulttuurin kuluttaminen on sidoksissa pitkään elinikään. Suomessa tehty tutkimus sen sijaan osoittaa, että aktiivinen yhdistystoimintaan osallistuminen, opiskelu ja matkustelu ovat yhteyksissä siihen, kuinka terveiksi vanhuksat kokivat itsensä. Mitä enemmän sosiaalista pääomaa kehittävästä harrastuksesta vanhus nauttii, sitä terveemmäksi hän itsensä kokee. Oma terveyttään ei ehkä voikaan edistää niin yksilökeskeisesti kuin nykyään halutaan ajatella, sillä kyse on yhteisön ominaisuudesta. Yksilökeskeisen kehittämisen sijaan huomiota olisikin hyvä kiinnittää siihen, kuinka terveyttä edistettäisiin tukemalla osallistumista kansalaisyhteiskuntatoimintaan, kuten kerho- tai harrastustoimintaan. Vaikka liikunta muodostaa hyvin tärkeän lähtökohdan terveydelle, on sosiaalisen pääoman merkitys suurempi. (Hyypä 2002, 137-140.)

Kansalaisyhteiskuntatoiminnan tuottama hyvinvointi perustuukin sosiaali- ja terveyspalveluiden ohella hyvin pitkälti sen tuottamaan sosiaaliseen pääomaan ja luottamukseen. Samanaikaisesti sen oma toiminta kumpuaa juurikin yhteisöllisyydestä. Vaikka kansalaistoiminta on sotien jälkeen kukoistanut Suomessa ja kuulunut monien suomalaisten arkeen, on se hiljalleen ikään kuin unohtunut meiltä. Kansalaisyhteiskunta ja erityisesti kolmas sektori painivatkin nyt uusien haasteiden parissa. Suomalaisten tietämättömyys vapaaehtoisten kansalaisjärjestöjen toiminnasta uhkaa hidastaa ja toimia esteenä niiden kehittymiselle. Se, että samaan aikaan valtion suunnalta kohdistuu erilaisia paineita kolmannen sektorin suuntaan, ei ole kovin kestävä yhdistelmä. (Hyypä 2002, 73-74.)

#### 2.2.4 Kunta ja työllisyys

Kunnassa vallitseva työllisyysaste ja kuntalaisten työllistyminen ovat monin tavoin kytköksissä kunnan elinvoimaisuuteen. Työttömyysturvalain (1290/2002) 14 luvun 3 a 1 § pitää lisäksi huolen siitä, että kunnat ovat kiinnostuneita alueellaan vallitsevasta työllisyystilanteesta. Jos eivät muiden syiden, niin ainakin oman taloutensa tähden. Edellä mainitun työttömyysturvalain pykälän mukaan kuntien on osallistuttava työmarkkinatuen maksamiseen silloin, kun kuntalainen on saanut työmarkkinatukea yli 500 päivältä. Kuntien rahoituksen osuus on puolet tuesta. Erityisesti 2010-luvulla työttömyyden kasvettua tasaisesti on menoerä ollut kunnille huomattava. Se voi nousta jopa useisiin miljooniin euroihin (Nurmi 2012, 21). Kunnan tulisi siis olla kiinnostunut asukkaidensa työtilanteesta ja erityisesti pitkäaikaistyöttömyyden ehkäisemisestä alueellaan, sillä se on itse maksumiehen roolissa.

Pitkäaikaistyöttömyys tuo kunnille kuluja myös muissa muodoissa kuin työmarkkinatuen rahoitusosuuksina. Pitkäaikaistyöttömyys kasvattaa yksilön syrjäytymisen riskiä, jolloin myös muiden sosiaalisten ongelmien uhka kasvaa. Syrjäytyminen ja muut sosiaaliset ongelmat näkyvät usein kasvavina sosiaali- ja terveystaloudellisuus kunnassa. Lisäksi työttömyys laskee kunnan saamia verokuluja ja vaikuttaa siten monin tavoin paitsi kuntalaisten yleiseen hyvinvointiin, myös kunnan taloudelliseen tilanteeseen.

Kunnilla on monia lakivelvoitteita työllistämiseen liittyen. Ensinnäkin perustuslain (731/1999) 18 § velvoittaa julkisen vallan edistämään työllisyyttä ja huolehtimaan siitä, että jokaisen yksilön oikeus työhön toteutuu. Lisäksi kuntia velvoittaa muun muassa nuorten yhteiskuntatakuu, joka edellyttää, että ehdot täyttäviin nuoriin sovelletaan lakia kuntouttavasta työtoiminnasta (189/2001). Yhteiskuntavastuun mukaisesti kunnan on laadittava nuorille työttömille aktivointisuunnitelma yhdessä työvoimatoimiston kanssa. Nuorella tarkoitetaan laissa alle 25-vuotiaita henkilöitä. Vuonna 2010 kuntouttavaan työvoimalakiin tehtiin muutos (314/2010), joka velvoitti kunnat järjestämään kuntouttavaa työllistämistoimintaa myös vanhemmille työttömille. (Nurmi 2012, 22.) Lisäksi kunnilla on yhdessä valtion kanssa vastuu alueiden kehittämisestä, johon kuuluu niin ikään kestävä työllisyyden edistäminen (L 1651/2009, 4 §). Sama näkökulma toistuu myös kansainvälisellä tasolla Euroopan unionin työllisyysstrategiassa. (Nurmi 2012, 22.)

## 2.3 Kansalaisyhteiskunta eilen ja tänään

Kansalaisyhteiskunnan rooli on modernissa yhteiskunnassa moninainen. Vuosien ja vuosisatojen saatossa sen rooli on muuttunut aina muun yhteiskunnan mukana. Samalla kun julkisen sektorin paineet lisääntyvät, suuntautuu kiinnostus yhä useammin kohti kansalaisyhteiskuntaa. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan lyhyesti kansalaisyhteiskunnan määritelmää ja sen yhteiskunnallista asemaa sekä siinä tapahtuneita muutoksia.

### 2.3.1 Kansalaisyhteiskunnan määritelmä

Kansalaisyhteiskunnalla tarkoitetaan taloudellista hyötyä tavoittelevien yritysten ja julkisen vallan väliin jäävää yhteiskunnallista siivua, jonka tunnusmerkkeinä voidaan pitää voittoa tavoittelematonta taloutta, yhteisön hyvinvointia edistämään pyrkivää toimintaa ja yksilöllistä ihmistä. Kansalaisyhteiskunta koostuu järjestöistä, muusta kansalaistoiminnasta, kirkkokunnista ja muista uskonnollisista järjestöistä, ammattiyhdistystoiminnasta, puoluetoiminnasta, pienimuotoisesta osuustoiminnasta, säätiöistä ja vapaasta sivistystyöstä. Toisinaan kansalaisyhteiskuntaan luetaan mukaan myös perheet ja yksilöt, vaikka niiden voidaan myös nähdä kuuluvan niin kutsuttuun neljänteen sektoriin (Oikeusministeriö 15/2010, 21). Ennen kaikkea kansalaisyhteiskunta kattaa kuitenkin sen alueen, joka jää valtion ja markkinoiden väliin.

Kansalaisyhteiskuntaan kuuluu paljon järjestöjä. Koska järjestötoiminta – kolmas sektori – kattaa suuren osan kansalaisyhteiskuntatoiminnasta, viitataan tekstissä ajoittain koko kansalaisyhteiskunnan sijaan pelkästään kolmanteen sektoriin. Näin on järkevää tehdä esimerkiksi silloin, kun puhutaan pelkästään järjestöistä, sillä tällöin ei ole tarkoituksenmukaista viitata koko kansalaisyhteiskuntaan ja siihen kuuluviin muihinkin kuin järjestötoimijoihin.

Kansalaisyhteiskunnalla on pitkä historia, jonka aikana se on hiljalleen muokkautunut tarkoittamaan sitä, minkä me nykyään ymmärrämme kansalaisyhteiskuntana. Kansalaisyhteiskunta-ajatus voidaan jäljittää ainakin antiikin aikaan asti, jolloin se oli vahvasti kytköksissä poliittiseen yhteiskuntaan. Tuolloin se tarkoitti aktiivisten ja vapaiden kansalaisten yhteisöä, joka tuotti esimerkiksi moraalisia arvoja ja ratkoi yhteisön kiistoja. Kansalaisyhteiskunta eriytyi kunnolla julkisesta vallasta 1700-luvun loppupuolella. Sen jälkeen kansalaisyhteiskunta muokkautui tarkoittamaan kansalaisten julkisen toiminnan sosiaalista sfääriä, jossa yksilöt voivat sivilisoitua osaksi yhteiskuntaa. Siitä

lähtien kansalaisyhteiskunta on toiminut identiteetin muodostumisen alueena, joka tuo yksilöitä yhteen ja mahdollistaa vaikutuskykyisen yhteisöllisen toiminnan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Toisaalta kansalaisyhteiskunta toimii vastapainona valtiolliselle vallalle ja toimii ikään kuin sen rinnalla tasapainottamassa vaakaa. Vaikka kansalaisyhteiskunta toimii nykyään itsenäisesti ja julkisesta vallasta erillään, on se yhteydessä yhteiskunnan muihin järjestelmiin erilaisten rajapintojen kautta. Kansalaisyhteiskunnan ja julkisen vallan välillä tapahtuu myös niin sanottua välittäjätoimintaa. Sitä tapahtuu esimerkiksi poliittisten puolueiden kautta, sillä puolueiden voidaan katsoa sijaitsevan puoliksi kummallakin sektorilla. Yhdistäviä tekijöitä löytyy myös talouden puolelta säätiöiden tai osuuskuntien muodossa. (Oikeusministeriö 15/2010, 20.)

### 2.3.2 Kansalaisyhteiskunnan toimintaympäristö muuttuu

Sekä Suomen että Euroopan unionin lainsäädännössä on tapahtunut viime aikoina paljon muutoksia, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti kansalaisyhteiskunnan ja kolmannen sektorin toimintaan. Esimerkiksi palvelujen järjestämistä, julkisia hankintoja ja valtion tukia koskevat säädökset vaikuttavat suuresti kolmanteen sektoriin. Ne ovat muuttaneet sitä toimintaympäristöä, jossa järjestöt toteuttavat päämääriään, ja luoneet niiden toimintakentälle myös uusia mahdollisuuksia. (Pihlaja 2010, 11.)

Pihlajan (2010, 11) mukaan kolmannen sektorin toimijat ovat joutuneet melko ristiriitaiseen tilanteeseen. Julkinen valta odottaa kolmannelta sektorilta kumppanuutta uusien, palvelutuotantoon liittyvien ongelmien ratkaisussa, mutta toisaalta kolmas sektori saattaa kokea ainakin palvelutuotantoon liittyen, että julkinen valta rajoittaa sen toimintaa aiempaa enemmän. Tämä ristiriitaisuus näkyy suoraan myös Euroopan unionin politiikassa: järjestöjen odotetaan osallistuvan enenevissä määrin palvelujen tuottamiseen, vaikka samaan aikaan korostetaan kansalaisjärjestöjen roolia aktiivisen kansalaisyhteiskunnan kivijalkana. (Pihlaja 2010, 11.)

Samaan aikaan kun kolmannen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan toimintaympäristö muuttuu muun yhteiskunnan mukana, muuttuvat ne myös itse. Osallistumisen ja aktiivisuuden muodot ovat muuttuneet ja pinnalle on noussut uudenlaisia toimintatapoja. Moni seikka on muuttunut, osa väliaikaisesti ja osa pysyvästi, osa paljon ja osa vähän. Perinteisiin joukko-organisaatioihin kuuluminen ei houkuttele ihmisiä enää samalla tavoin kuin ennen. Myös vapaaehtoistyön suosio on laskenut. (Paananen ym. 2014, 53). Samoin myös muut perinteiset identiteettiorganisaatiot,



esimerkiksi uskontoon tai politiikkaan liittyvät, ovat menettäneet suosiotaan. Syyksi tähän nähdään ainakin yhteiskunnassamme lisääntynyt sosiaalinen ja maantieteellinen hajautuminen. Myös vapaaehtoisjärjestöjen rakenteet ovat muuttuneet julkishallinnon rakenteita mukailevista kohti kevyempiä ja niiden omaa toimintaa parhaiten palvelevia muotoja. Tämä saattaa näkyä käytännössä toiminnan siiloutumisena ja eri tasoilta toiselle tapahtuvan vuorovaikutuksen vähenemisenä. Uudenlaisilla yhteisöillä on kuitenkin monia toimintatapoja ja -mahdollisuuksia, joilla ne voivat luoda uutta ja edistää koko kunnan elinvoimaa. (Paananen ym. 2014, 53.)

### 2.3.3 Kansalaisyhteiskuntatoiminta muutoksessa

Kansalaisyhteiskuntatoiminta on muuttanut luonnettaan ajan saatossa. Uudenlaiset aktiiviset kansalaisyhteiskunnan vaikuttajat voidaan jakaa vakiintuneisiin toimijoihin, parvimaisiin toimijoihin ja jonkin asian ympärille syntyneisiin etujärjestöihin ja liikkeisiin. Vakiintuneita toimijoita ovat esimerkiksi kaupunginosatoimijat ja kylätoimijat, joita toimii useissa kunnissa. Vakiintuneiden toimijoiden toiminta on alueellista, säännöllistä ja pitkäjänteistä, siis jokseenkin vanhan ja perinteisen mallin mukaista toimintaa. Toiminta voi olla laajaa, useita elämän osa-alueita kattavaa toimintaa, kuten kaupunginosayhdistyksillä ja kylissä tai kunnanosissa toimivilla yhdistyksillä. Tällaisia toimijoita ovat esimerkiksi SPR:n, Lions-clubien ja 4H-järjestön paikallisjaostot ja -osastot. Vakiintuneelle toiminnalle tyypillistä on yksilöiden tuominen kaksisuuntaisella vuorovaikutussuhteella osaksi yhteisöä. Ajan kuluessa toiminta synnyttää yhteisölle yhteisiä arvoja ja vahvistaa positiivisia toimintamalleja. (Paananen ym. 2014, 53.)

Parvimaisten toimijoiden toiminta perustuu jonkin tietyn ongelman tai tilanteen ratkaisemiseen. Yhteinen intressi tuo toimijoita yhteen. Kun ryhmän tavoite on toteutunut, se saattaa jälleen hajota, mikä tarkoittaa sitä, että parvimaisten toimijoiden ryhmät saattavat olla käytännössä hyvin lyhytikäisiä. Tällaiset ryhmät voivat saada alkunsa esimerkiksi internetissä, kun yksittäiset keskushenkilöt saavat seuraajikseen paljon muita ihmisiä. Ryhmät voivat alussa olla varsin löyhiä ja epämuodollisia verkostoja. Kolmas tyyppi, rajatun asian ympärille syntyneet etujärjestöt ja liikkeet, ajavat rajattuja tavoitteita eteenpäin ja vaikuttavat omista lähtökohdistaan käsin. Tällainen yhdistys on esimerkiksi Pro Hanhikivi, joka on perustettu vastustamaan alueen ydinvoimalarakentamista ja puolustamaan sen vapaa-ajanvietto- ja virkistyskäyttöä. (Paananen ym. 2014, 53-54.)

Järjestötoiminta ja kansalaistoiminta ovat ilmeisessä muutoksessa. Vanhat rakenteet ja toimintatavat

eivät enää vastaa tulevaisuuden haasteisiin kun toimintaympäristö muuttuu. Näitä muutostekijöitä ovat esimerkiksi väestön ikääntyminen ja huoltosuhteen heikkeneminen. Muutos ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kansalaistoiminnan merkitys olisi vähenemässä, päinvastoin. Ihmisillä on edelleen kiinnostusta toimia yhdessä yhteisen hyvän eteen. Erityisesti hyvinvoinnin edistämiseksi tulee jatkossakin olemaan paljon kysyntää, mutta ei välttämättä jäsenyyden vaan asiakkuuden lähtökohdista käsin. Järjestöt joutuvat kohtaamaan sen haasteen, että jäsenyyden merkitys ja arvo on laskenut. Asiakkuus houkuttaa jäsenyyttä enemmän. Samanaikaisesti vapaaehtoistoiminta ammattimaistuu ja laatu korostuu aiempaa enemmän. (Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia 2015, 13-14.)

Yksi vapaaehtoistoiminnan kohtaamista haasteista on se, että ihmisten sitoutuminen ei enää ole samalla tavalla pitkäjänteistä kuin ennen. Ihmisten osallistuminen on saattanut jopa kasvaa viime aikoina, mutta se on lyhyttempempää ja saattaa keskittyä vaikkapa vain yhteen projektiin, kuten parvimaisten toimijoiden tapauksessa. Tällaiset muutokset edellyttävät myös järjestöiltä muutosta ja omien toimintatapojen päivittämistä. Järjestöissä tulisi pohtia, miten tällainen muutos voidaan hyödyntää parhaimmalla mahdollisella tavalla. Miten esimerkiksi projektiluonteista osallistumista voidaan tukea paremmin? Toiminta-ajatusta, sääntöjä ja toimintamallia tulisi päivittää. Käytännön toiminnan kannalta kohderyhmäajattelu, avoin tiedottaminen ja niin sanottu hyvä tekemisen meininki ajavat kyllä toimintaa eteenpäin ja houkuttelevat ihmisiä mukaan. (Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia 2015, 13-14.)

Toimintaympäristön muutoksen sisältämiin haasteisiin liittyy toki myös mahdollisuuksia. Jotta mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan järjestötoimijoiden osaamisen kehittämistä, oman ydintoiminnan kirkastamista, toiminnan kehittämistyötä, kokeilukulttuuria ja uusien resurssien hankkimista. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset tulevat todennäköisesti aiheuttamaan eriarvoisuutta ihmisten välille. Eriarvoisuuden nousuun vastaaminen edellyttää myös tiiviimpää kumppanuutta kansalaisyhteiskuntatoimijoiden ja julkisen sektorin välillä. Vaikka muutos usein lisää epävarmuutta tulevasta, on tärkeää, että kolmannen sektorin toimijat tarttuvat itse muutoksen tekemiseen rohkeasti ja saavat muutosta aikaan myös omalla toiminnallaan. (Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia 2015, 13-14.)

Toiminnan jatkuvuuden ja vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että järjestöissä ei vain yritetä

selvitä päivä kerrallaan muuttuvan kansalaistoiminnan tuomista haasteista, vaan eletään tässä päivässä ja muutetaan sen vaatimusten mukaan. Parhaassa tapauksessa tulevat muutokset osataan nähdä ja niihin kyetään varautumaan jo etukäteen. Tämä edellyttää kykyä kehittää kokeilukulttuuria ja rohkeutta astua ulos omalta mukavuusalueelta. Kokeilukulttuurin edistämisestä puhutaan myös kansallisella tasolla. Sen tarkoituksena ei kuitenkaan ole perinteisten toimintatapojen syrjäyttäminen, vaan niiden täydentäminen. Yhteiskuntamme muistuttaa enenevissä määrin verkostojen yhteiskuntaa, jossa kumppanuuksilla on suuri merkitys. Kun verkostoituminen on aitoa ja perustuu oikeisiin intresseihin, tarjoaa se jäsenilleen ja yhteiskunnalle paljon etuja. Esimerkiksi järjestöissä toimivat osaajat voisivat liikkua verkostoissa yli järjestörajojen. Tällainen toiminta edesauttaa osaamisen kertymistä ja myös toiminnan laadun lisääntymistä. Vaikka yhteiskunta vaatii uusia toimintatapoja ja verkostoitumista, ei sitä tule nähdä uhkana järjestöjen aatteille tai perusajatuksille. Sen sijaan uudet toimintatavat voivat siivittää järjestön palvelemaan asiakkaitaan ja toteuttamaan aatteitaan tavoilla, jotka vastaavat nykypäivän ihmisten tarpeita ja haluja. (Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia 2015, 14-15.)

#### 2.3.4 Kansalaisyhteiskunnan rooli tulevaisuudessa

Palveluiden tuottamisen kulut muodostavat suuren osan valtiomme sosiaalimenoista. Nykyisen trendin mukaan kunnat tuottavat jatkuvasti vähemmän palveluita itse ja ostavat enenevissä määrin palveluita muilta paikallisilta toimijoilta, eli yksityisen tai kolmannen sektorin toimijoilta. Kun huomioon otetaan vielä se, että kansalaisyhteiskunnalle tyypillinen toiminta pyrkii edistämään kansalaisten hyvinvointia ja toimii siten usein ennaltaehkäisevästi, voidaan todeta, että kansalaisyhteiskunta tulee olemaan julkisen sektorin näkökulmasta merkittävä toimijakenttä myös tulevaisuudessa. (Heikkinen 2010, 108.) Onkin tärkeää, että kansalaisyhteiskunta ja järjestöt pysyvät uskollisina omalle toiminnalleen ja omille tavoitteilleen, eivätkä muuta toimintaansa yksin tukipaineen tai julkisen sektorin ahdingon takia. (Cederlöf 2010, 101.)

Kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuden kannalta merkittävä tekijä on yksittäisen henkilön roolin muuttuminen. Yksittäinen henkilö voi jatkossa yhä useammin olla sekä palveluiden kuluttaja että tuottaja. Julkisen sektorin kohtaamien haasteiden seurauksena yksittäisen kansalaisen vastuu omasta hyvinvoinnistaan tulee nousemaan. Samaan aikaan myös kansalaisyhteiskunnan rooli palveluntuottajana muodostuu entistä merkittävämmäksi. Kolmas sektori nähdään kunnan kumppanina erityisesti palveluntuotannossa, mikä on ymmärrettävää, sillä kolmas sektori on yksi

keskeisimpiä avaimia palvelutuotannon tehostamiseen ja tuottavuuden parantamiseksi. Tällaisen markkinakumppanuuden lisäksi tarvittaisiin kuitenkin myös yhteistyökumppanuutta. (Aaltonen 2015, 34.)

Kun jatkossa kehitellään uusia palvelujen tuotantotapoja, voi kansalaisyhteiskunnalla ja siihen kuuluvilla järjestöillä olla kehittyssä keskeinen asema. Erityisesti terveystalouden ja vapaa-ajan toiminnan piirissä kansalaisyhteiskunnan rooli on kiistaton. Erilaisilla vanhusten elämänlaatuun vaikuttavilla toimilla, kuten lähimmäistyöllä, on jatkuvasti kysyntää. Lähimmäistyön lisääminen voisi tuoda uudenlaista arvoa vanhusten elämään ja kenties sen avulla voitaisiin myös samanaikaisesti ratkoa työllisyyteen liittyviä ongelmia. (Kietäväinen 2010.) Myös kansalaisyhteiskunnan rooli kunnan elinvoimaisuuden tukemisessa tulee todennäköisesti kasvamaan. Näyttää siltä, että kunnan tehtävät tulevat lähitulevaisuudessa muuttumaan ja painottumaan eri tavoin. Tämä luo uusia mahdollisuuksia kunnan ja kansalaisyhteiskunnan väliselle kumppanuudelle. Sellaisia uusia mahdollisuuksia, jotka ulottuvat paljon laajemmalle kuin vain palvelutuotantoon.

## 2.4 Kansalaisyhteiskunta palveluntuottajana ja työllistäjänä

Järjestöillä on suuri merkitys Suomessa palveluntuottajina. Osa kolmannen sektorin toimijoista on aloittanut palvelutoiminnan jo paljon ennen kuntia, ja perinne ulottuu ajassa taaksepäin vuosikymmeniä. Järjestöjen suuri merkitys palvelutuotannossa näkyy sekä taloudellisesti että ihmisten työllistyvydessä. Järjestöjen toiminta näkyy erityisesti sosiaalipalveluissa, kulttuuri-, urheilu- ja liikuntapalveluissa sekä nuorisopalveluissa ja muissa erilaisissa vapaa-ajan toiminnoissa. Taloudellinen ja työllistävä vaikuttavuus näkyvät ennen kaikkea sosiaali- ja terveystalouden tuotannossa, mutta niiden toiminnan merkitystä muillakaan osa-alueilla ei pidä vähätellä, sillä ne tuottavat koko yhteiskunnalle merkittävää hyvinvointia. (Pihlaja 2010, 36.) Vaikka hyvinvointivaltion myötä julkinen sektori on ottanut tehtäväkseen monien palvelujen hoitamisen, on palvelukenttään jäänyt aukkoja. Kansalaisyhteiskunnalla ja erityisesti järjestöillä on ollut tärkeä rooli näiden aukkojen paikkaamisessa (Cederlöf 2010, 95).

Järjestöt voivat tuottaa palveluita joko yhteistyössä julkisen sektorin kanssa tai itsenäisesti. Yhteistyökumppanina on ensimmäisessä tapauksessa kunta, valtio tai Kela. Julkisen sektorin ja järjestön välinen yhteistyö voi olla monin eri tavoin rakennettu, mutta usein se perustuu esimerkiksi

ostopalveluihin, maksusitoumuksiin tai vaikkapa palvelusetelijärjestelmään. Palveluiden itsenäisenkään tuottaminen ei tarkoita sitä, että toimintaa harjoitettaisiin vailla minkäänlaisia kumppanuussuhteita esimerkiksi kunnan kanssa. Järjestöjen itsenäinen palvelutuotanto viittaa lähinnä siihen, ettei se ole niin sopimuksellista kuin yhteistyössä toteutettu palvelutuotanto. Näennäisesti itsenäiseen palvelutuotantoon kuuluu kuitenkin usein erilaisia kumppanuussuhteita julkisen sektorin kanssa. Esimerkiksi palvelutuotantoon tarvittava rahoitus saattaa usein olla ainakin osin julkisesti rahoitettua tukea. Kumppaneina itsenäisessä palvelutuotannossa järjestöjen kanssa voi olla myös muita kansalaisyhteiskunnan toimijoita, kuten seurakuntia. (Pihlaja 2010, 36-38.)

Vaikka sitoutumista ja säännöllisyyttä edellyttäviä palveluita ja apuja ei voida odottaa kokonaan hoidettavan vapaaehtoisten voimin, tulisi kunnissa ja järjestöissä pohtia, minkälaisin uusin tavoin ne voisivat edistää vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia ja oppia suunnitelmallisesti hyödyntämään vapaaehtoista työpanosta ja vapaaehtoisten osaamista aiempaa paremmin. (Pihlaja 2010, 96.) Näin saataisiin kuntien elinvoimaisuutta lisättyä.

Kunnilla on vapaus valita, järjestävätkö ne ainoastaan lakisääteiset tehtävänsä vai järjestävätkö ne myös muita, ihmisen kannalta tärkeitä, mutta ei-lakisääteisiä tehtäviä. Taloudelliset realiteetit tulevat usein vastaan ja kunnan resurssit menevät jo pelkästään lakisääteisten tehtävien hoitamiseen, erityisesti kun palvelujen tarve kasvaa esimerkiksi väestön ikääntymisen myötä. Tällöin vastuu muista tärkeistä tehtävistä, kuten tukipalveluista ja muusta avusta, jää usein kansalaisyhteiskunnalle ja erityisesti sen järjestäytyneelle toiminnalle, sekä omaisille. (Pihlaja 2011.) Järjestöillä on hyvät lähtökohdat hyvinvointipalvelujen tuottamiseen, sillä järjestötoimintaa ajaa eteenpäin halu auttaa lähimmäistä ja toimia yhteisen hyvän puolesta. Toiminnan laadun voidaan katsoa kumpuavan juurikin edellä mainituista toiminnan tavoitteista. Lisäksi järjestöissä on niin sanottua elävän elämän asiantuntijuutta. Järjestötoimintaa pyörittävät ihmiset, joilla on henkilökohtaista kokemusta arjen ongelmista. Toiminta siis perustuu eri ihmisten kokemuksille erilaisista elämän haasteista. Tällainen ensikäden asiantuntijuus on arvokasta, sillä vastaavanlaista tietoa voi olla vaikeaa hankkia muualta. (Jeronen 2009, 30-49.)

Cederlöf (2010, 95) huomauttaa, että vaikka kumppanuus järjestöjen ja kuntien välillä on osin voimistunut, on havaittavissa, että kunnat odottavat vastinetta maksamilleen tuille aiempaa enemmän. Tämä on seurausta kuntien tarpeesta säästää ja lisätä kustannustehokkuutta. Järjestöjen

tukia uhkaa monesti leikkaaminen, jos niiden perustoiminnan hyödyllisyys ja kyky luoda hyvinvointia eivät ole kuntien arvion mukaan tarpeeksi korkeita.

Järjestöjen mahdollisuuksia työllistää ihmisiä on Pihlajan (2010, 97) mukaan parannettava, sillä järjestöjen hyödyntämät työvoimapolitiittiset määrärahat ovat olleet monille työttömille jopa ainoa mahdollisuus saada itsensä työllistetyksi. Kasvava työllistyneisyys tuo kunnille tietysti lisää verovaroja, mutta sillä on myös muita yhteiskunnallisesti vaikuttavia etuja. Usein kyseessä on yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parantuminen, erityisesti silloin kun työllistetty on ikääntyvä henkilö, pitkäaikaistyötön, maahanmuuttaja tai vaikkapa vajaakuntoinen (Pihlaja 2010, 97). Pihlajan mukaan se, että työpaikkojen luominen ja työllisyysasteen nostaminen ovat yksi vaikeimmista tehtävistä monissa paikoissa, ei sovi lainkaan yhteen kapean sektoriajattelun kanssa. Myös järjestöjen toimintaan ja palvelujen rahoittamiseen olisi hänen mukaansa kehitettävä uusia ratkaisuja.

## 2.5 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista

Hallinnosta hallintaan siirtyminen ja verkostomaisen toimintatavan yleistyminen madaltaa eri sektoreiden välisiä raja-aitoja ja lähentää niitä. Tähän liittyy myös riskejä, kuten kunnissa demokratian kaventuminen tai kansalaisyhteiskunnassa toiminnan omien päämäärien hämärtyminen. Oletettavasti myös Seinäjoella kumppanuuden riskit tai haitat nousevat ainakin jossakin määrin esiin. Onkin aihetta selvittää, millaisia riskejä tai haittapuolia osapuolet ovat siellä havainneet kumppanuuteen liittyvän, ja miten niihin on suhtauduttu tai miten niitä on pyritty ratkomaan.

Verkostomaiseen toimintatapaan siirtyminen näkyy käytännön elämässä kumppanuussuhteiden lisääntymisenä. Kumppanuudessa tulisi ainakin teoreettisesta näkökulmasta katsottuna aina vallita eri osapuolten välinen tasa-arvo ja keskinäinen arvostus, muuten kyse ei oikeastaan ole kumppanuudesta. Empiiristä osuutta ajatellen on kiinnostavaa, toteutuuko tasa-arvo ja vapaaehtoisuus käytännön elämässä vai kokevatko kumppanuuden osapuolet olevansa jossain määrin eriarvoisia suhteessa toisiinsa. Myös muutokset yhteiskunnassamme vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja niiden keskinäisiin suhteisiin. Sekä kansalaisyhteiskunta että julkinen sektori kohtaavat muutospaineita ympäröivän yhteiskunnan muuttuessa. Tämänhetkisistä muutospaineista ainakin sote-uudistus, vapaaehtoistoiminnan jatkuvuuteen liittyvät haasteet ja

organisaatioiden rajalliset resurssit saattavat näkyä kumppanuuksissa. Kiinnostavaa on, miten ne näkyvät kumppanuuksissa ja nähdäänkö niihin liittyvän mahdollisuuksia.

### 3 Seinäjoki ja sen kansalaisyhteiskunta

Seuraavassa tarkastellaan kumppanuuksien lähtökohtia käytännöllisestä näkökulmasta käsin ja perehdytään tarkemmin Seinäjoen kaupunkiin, sen lähihistoriaan, nykytilaan ja siellä toimivaan kansalaisyhteiskuntaan. Kansalaisyhteiskuntaa tarkastellaan tiiviisti ja melko päällisin puolin, mutta niin, että se tarjoaa jonkinlaista ymmärrystä siitä tilanteesta, joka Seinäjoella vallitsee.

#### 3.1 Seinäjoen kaupunki

Seinäjoki on yksi Suomen nopeiten kasvavista maakuntakeskuksista Etelä-Pohjanmaalla, Länsi-Suomen läänissä. Sen väkiluku vuoden 2015 lopussa oli noin 61 500 henkilöä, mikä on noin 30 % koko maakunnan asukasluvusta. Kaupunki kuuluu 126 000 asukkaan Seinäjoen seutukuntaan, joka muodostuu kuudesta eri kunnasta. Nykyinen Seinäjoki on usean kunnan yhteenliittymä, joka on syntynyt useiden kuntaliitosten seurauksena. Peräseinäjoen kunta ja Seinäjoen kaupunki yhdistyivät ensin vuoden 2005 alusta alkaen. Seuraava kuntaliitos vuonna 2009 yhdisti silloisen Seinäjoen kaupungin sekä Ylistaron ja Nurmon kunnat. Molemmissa kuntaliitoksissa kaikki vanhat kunnat lakkautettiin ja niistä muodostettiin tasapuolisuuden nimissä aivan uusi kunta, vaikkakin uusi kunta valitsi molemmilla kerroilla nimekseen Seinäjoen kaupungin. Alkuperäinen Seinäjoen kaupunki oli noin 30 000 asukkaan kunta, jonka pinta-ala kattoi suunnilleen 134 neliökilometriä. Nykyinen Seinäjoen kaupunki on huomattavasti isompi niin asukasmäärältään kuin pinta-alaltaan. Eniten liitoksissa on kasvanut kuitenkin pinta-ala, mikä on johtanut siihen, että nykyinen Seinäjoki on profiililtaan melko erilainen kuin alkuperäinen Seinäjoki. Siinä missä alkuperäisen kaupungin väestötiheys oli noin 231 asukasta jokaista neliökilometriä kohden, on se kuntayhtymistä muodostuneen uuden kaupungin kohdalla noin 42 asukasta per neliökilometri. Nykyisellään Seinäjoen voitaisiin siis sanoa olevan harvaan asuttu kaupunki. (Högman 2014, 81; Wikipedia 2016.)

Seinäjoki on tunnettu monimuotoisista kulttuuritapahtumistaan, joita järjestetään erityisesti kesäaikana. Kaupungin musiikkikulttuurista vastaavat muun muassa Rytmikorjaamo ja Seinäjoen kaupunginorkesteri, teatterikulttuurista sen sijaan Seinäjoen kaupunginteatteri ja Harrastajateatterikesä. Seinäjoki on profiloitunut tapahtumakaupunkina. Kaupungissa järjestetään erityisesti kesäkuukausina useita suuria yleisötapahtumia, joista tunnetuimmat lienevät Provinssi,



Tangomarkkinat, Vauhtiajot ja Solar Sound Festival. Lisäksi Seinäjoki on kunnostautunut urheilun piirissä. Monet seinäjokelaiset joukkueet ovat pelanneet kansallisissa pääsarjoissa ja mestaruuksia on tullut erityisesti pesäpallossa, lentopallossa sekä salibandyssa. (Wikipedia 2016.)

### 3.2 Kansalaisyhteiskunta Seinäjoella

Seinäjoella on paljon kansalaistoimintaa ja aktiivisia kolmannen sektorin toimijoita. Sen kylissä ja kaupunginosissa tapahtuu paljon. Erilaiset hankkeet ja kyläinvestoinnit pyrkivät lisäämään kylien ja kaupunginosien elinvoimaa. Viime aikoina myös ydinkeskustan alueella on haluttu lisätä mahdollisuuksia harjoittaa kansalaistoimintaa. (Seinäjoen kaupunki, 2016.) Näitä tavoitteita pyritään toteuttamaan myös yhteistyössä kansalaisyhteiskunnan kanssa.

Seinäjoen kaupungissa on liikuntaseuroja ja yhdistyksiä yli 60 laidasta laitaan. Kaupungista löytyy vahvoja perinteisiä urheiluseuroja, erikoisseuroja ja järjestöjä (Seinäjoen kaupungin liikuntastrategia 2013, 4). Seinäjoella toimii sekä kansallisia että paikallisia järjestöjä ja se on monen koko Etelä-Pohjanmaan maakunnan alueella toimivan järjestön pääpaikka. Seinäjoella on siis kansalaisyhteiskuntatoimijoita aina kansallistasolta kylätoimikuntiin asti. Kaupungissa vallitsee melko moninainen kansalaisyhteiskuntatoimijoista koostuva yhteiskunnan osa-alue. Huomion arvoista on, että alueen järjestöjen välisellä yhteistyöllä on pitkät perinteet. Siitä konkreettisena esimerkkinä voidaan nostaa esille vuonna 2007 perustettu EPAT – Etelä-Pohjanmaan järjestöjen alueverkosto. (Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia, 2015.) Etelä-Pohjanmaan järjestöjen alueverkoston tavoitteena on kannustaa järjestöjä yhteistoimintaan ja auttaa niitä tutustumaan toisiinsa. Voitaneen siis todeta, että lähtökohdat kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisille kumppanuuksille vaikuttaisivat ainakin päällisin puolin olevan Seinäjoella hyvät.

### 3.3 Yhteistä todellisuutta rakentamassa - Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia

Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategian valmistelun yhteydessä havaittiin tarve kehittää alueen järjestötoimintaa. Järjestötoiminta on Etelä-Pohjanmaalla merkittävä hyvinvoinnin edistäjä ja yksi vastaus resursseihin, jatkuvuuteen ja osaamiseen liittyviin haasteisiin. Strategia valmistui syksyllä 2015 ja sen toimeenpanosta vastaa työryhmä, joka koostuu erilaisista järjestötoimijoista.

Etelä-Pohjanmaan liitto on kuvaillut tarvetta järjestöstrategialle punnitsemalla järjestöjen merkitystä

yhteiskunnassamme ja niitä haasteita, joita järjestötoiminta tulee lähivuosina kohtaamaan. Järjestöillä on kiistatta tärkeä tehtävä syrjäytymisen ehkäisijänä, osallisuuden vahvistajana, paikalliskulttuurin elävöittäjänä, harrastusmahdollisuuksien tarjoajana ja työllistäjänä. Lähitulevaisuudessa järjestökenttä kohtaa kuitenkin haasteita toiminnan jatkuvuuteen liittyen. Uusia toimijoita on hankala löytää ja sitouttaa. Lisäksi käytettävissä olevat resurssit vähenevät ja rahoituspohja muuttuu entistä hajanaisemmaksi. Samaan aikaan kysymyksiä herättää myös järjestöjen rooli tulevaisuuden palvelutuotannossa. Ratkaisujen löytämiseksi erilaiset yhteistyö- ja kumppanuussuhteet ovat kolmannenkin sektorin näkökulmasta tärkeitä. Vaikka järjestötoimijoiden kenttä on hyvin moninainen ja kaikilla toimijoilla on omat tehtävänsä, löytyy koko joukolle yhteisiä kehittämisteemoja. Järjestöstrategian keskiössä olevat kehittämisteemat ovat osaamisen vahvistaminen, resurssien riittävyys, uudet rahoituslähteet ja toiminnan ammattimaistuminen. Järjestötoimijat haluavat konkretisoida tavoitteet ja ryhtyä yhdessä toimiin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia, 3.)

Järjestöstrategiassa on muutamia tavoitteita sekä toimintatapoja, joilla tavoitteita kohti pyritään pääsemään. Ensimmäinen tavoite on, että elinvoimainen järjestötoiminta tukee omalta osaltaan eteläpohjalaisten ihmisten hyvinvointia ja vahvistaa heidän osallisuuttaan. Tähän pyritään järjestötoiminnan päivittämisellä nykyarvoja vastaavaksi. Lisäksi toimintaa tukemaan halutaan luoda työvälineitä vaikuttavuuden seuraamiseksi ja rekrytoinnin helpottamiseksi. Toinen tavoite liittyy järjestöjen johtamiseen. Tavoitteena on, että johtaminen on asiantuntevaa, hyvän hallintotavan mukaista ja se edesauttaa vapaaehtoistyöhön kannustavan toimintakulttuurin kehittymistä. Tähän tavoitteeseen vastataan halulla kehittää järjestötoimijoiden osaamista ja luomalla erilaisia kannustinjärjestelmiä, jotta toimijoita voidaan palkita.

Kolmas tavoite on, että eteläpohjalaiset järjestöt olisivat aktiivisia oman toimintansa ja osaamisensa kehittämisessä. Toimintatapaehdotuksia tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat niin kutsutun yhdistyshautomopalvelun perustaminen, kouluttajien liikkuminen järjestöstä toiseen, yhteisen koulutuskalenteripohjan luominen ja uuden teknologian käyttöönotto koulutusten järjestämisessä. Neljäs ja viimeinen tavoite on, että aktiivisesta ja monipuolisesta sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä saataisiin järjestötoiminnan tukipilari sekä apua ennakoivaan vaikuttamiseen. Toimenpiteinä tämän tavoitteen saavuttamiseksi vahvistetaan viestinnän asemaa ja viestintäosaamista järjestötoiminnassa, aktivoidaan heidät käyttämään uusinta teknologiaa, hankitaan järjestöjen yhteinen viestintäalusta, selvitetään voitaisiinko tehtävään palkata järjestöjen

yhteinen viestintäedustaja ja luodaan kumppanuusohjelma. Kumppanuusohjelman tavoitteena on edistää yhtäältä järjestöjen välistä yhteistyötä ja toisaalta myös järjestöjen kumppanuutta muiden sidosryhmien kanssa. (Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia, 16-17).

## 4 Tutkimusongelma ja metodologia

Kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan väliset kumppanuudet on teemana laaja ja esille on nostettava tarkkaan valittu tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joilla ongelman ratkaisuun on paneuduttu. Myös muita huomionarvoisia seikkoja tutkimuksenasetteluun ja toteutukseen liittyen on huomioitava. Tutkimusongelman esittelyn jälkeen tutkimusmetodit käsitellään ytimekkäästi niin, että niiden ominaisuudet ja valitsemisen taustalla vaikuttaneet tekijät käyvät ilmi.

### 4.1 Tutkimusongelma

Tavoitteena on tuottaa Seinäjoen kaupungille tietoa sen oman organisaation kansalaisyhteiskuntakytköksistä, -näkemysistä ja kumppanuussuhteissa piilevistä mahdollisuuksista. Lähtökohtaisena oletuksena on, että kaupunkiorganisaation ja kansalaisyhteiskunnan välisissä kumppanuussuhteissa piilee valjastamatonta potentiaalia, jolla voidaan lisätä kaupungin alueen elinvoimaisuutta. Tutkimusongelmana on selvittää, millaisia kytköksiä kaupungin eri hallintokunnilla on alueella toimivan kansalaisyhteiskunnan kanssa ja millaista potentiaalia näihin kytköksiin liittyy kumppanuussuhteiden eteenpäin viemistä ajatellen. Seinäjoen kaupungin kansalaisyhteiskunta on jo valmiiksi aktiivinen ja kehittymishaluinen, mikä luo hyvän pohjan kumppanuus- ja kehittämisajattelulle.

Tutkimusongelmaa lähestytään kahdella eri tutkimuskysymyksellä:

1. Millaista kumppanuutta Seinäjoen kaupungin hallintokuntien ja kansalaisyhteiskunnan välillä on?
2. Millaisia mahdollisuuksia Seinäjoen kaupungin hallintokuntien ja kansalaisyhteiskunnan väliseen kumppanuuteen liittyy, erityisesti elinvoimaisuuden näkökulmasta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millaisia kumppanuussuhteita Seinäjoen kaupungin hallintokunnilla on alueen kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa. Kiinnostavaa on, ovatko jotkin kumppanuussuhteet tai kansalaisyhteiskuntatoimijat kaupunkiorganisaation näkökulmasta strategisesti tärkeämpiä kuin toiset. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla luodaan realistinen kuva siitä, millainen kansalaisyhteiskuntatoimijoista muodostunut kenttä kaupunkiorganisaatiota ympäröi. Toisella tutkimuskysymyksellä kartoitetaan niitä mahdollisuuksia,

joita Seinäjoen kaupungin kansalaisyhteiskuntasuhteisiin liittyy. Tämä on kiinnostavaa erityisesti siitä näkökulmasta, kuinka kaupungin aluetta ja sen elinvoimaisuutta voitaisiin kumppanuuden avulla kehittää. Vaikka elinvoimaisuudesta ollaan kiinnostuneita myös kokonaisvaltaisesti, kohdistuu katse erityisesti siihen, miten kaupunkiin voitaisiin luoda kumppanuuden avulla lisää työpaikkoja. Toisen tutkimuskysymyksen avulla halutaan selvittää myös sitä, kuinka kumppanuussuhteita kehittämällä voitaisiin kannustaa kansalaisyhteiskuntaa toimimaan paremmin niin, että se synnyttäisi entistä enemmän hyvää ympärilleen.

Näitä tematiikkoja käsiteltäessä on otettava huomioon se, että kansalaisyhteiskunta on jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa. Tämä luo tiettyjä haasteita tutkimuksen toteuttamiselle ja vaikuttaa siihen, miten tutkimustuloksiin tulee suhtautua. Kansalaisyhteiskunta ei pysy seisahtuneena, vaan uusia toimijoita syntyy ja samalla osa voi lakata toimimasta. Myös eri toimijoiden aktiivisuudessa ja toiminnan laajuudessa voi olla vaihteluita. Toiminnassa mukana olevat ihmiset muuttuvat ja vaihtuvat. Tämä tutkielma perustuu tilanteeseen, joka vallitsee Seinäjoen kaupungissa aineistonkeruun aikana kevättalvella 2016. Tämän jälkeen tilanne ja toimijakenttä ovat saattaneet jo muuttua. Johtopäätöksiin tuleekin suhtautua tavalla, joka ei takerru toimijakentän yksityiskohtiin, vaan huomioi yleisellä tasolla ne seikat, joiden avulla kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välistä kumppanuutta voidaan kehittää koko kaupunkialueen elinvoimaisuus mielessä.

Kansalaisyhteiskunnan toiminta Seinäjoella on lähtökohtaisesti melko laajaa ja monimuotoista. Myös erilaisten yhteistyökuvioiden ja kumppanuuksien kenttä kansalaisyhteiskunnan ja julkisen sektorin välillä on niin laaja, että koko kentän tarkastelua ei voida tässä tutkimuksessa ajallisten rajoitteiden takia tehdä. On tehtävä rajauksia. Aiheen rajaaminen mahdollistaa syvällisen pureutumisen joihinkin kumppanuusmalleihin ja niissä piileviin mahdollisuuksiin sen sijaan, että tutkimuksesta tulisi vain pintapuolinen, erilaiset kumppanuussuhteet luetteleva kuvaus. Koska tämä tutkimus tulee Seinäjoen kaupungin käyttöön, on kaupungin intresseillä suuri vaikutus siihen, miten tutkimusaihetta rajataan ja millaisiin näkökulmiin keskitytään. Seinäjoen kaupunkia kiinnostaa erityisesti se, millaisia mahdollisuuksia kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan väliseen kumppanuuteen liittyy muun kuin palvelutuotannon näkökulmista käsin. Kaupunkia kiinnostaa se, miten kumppanuuden avulla alueen kansalaisyhteiskunta voitaisiin saada entistäkin elinvoimaisemmaksi, aktiivisemmaksi ja itsenäisemmäksi. Kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisiin kumppanuuksiin keskitytään siis ensisijaisesti muista kuin palvelutuotannollisista lähtökohdista käsin, vaikka myös ne näkyvät tutkimuksessa.

Yksi tutkimuksen tematiikkaan liittyvistä haasteista on kansalaisyhteiskunnan rajojen määrittely. Verkkosivusto Kansalaisyhteiskunta.fi käyttää sivuillaan Aaro Harjun määritelmää. Hänen mukaansa kansalaisyhteiskunnalla tarkoitetaan valtion ja markkinoiden väliin jäävää sektoria, joka pitää sisällään kansalaistoimintaa, kirkkokuntia ja muita uskonnollisia järjestöjä, ammattiyhdistystoiminnan, puolue toiminnan, pienimuotoisen osuustoiminnan, säätiöt ja vapaan sivistystyön. Tämän tutkimuksen kannalta häilyvän rajapinnan muodostavat kuitenkin itsensä yhtiöittäneet kolmannen sektorin toimijat. Tässä tutkimuksessa ne on päätetty jättää tarkastelun ulkopuolelle, jotta tutkimuksen kohteina ovat selkeästi juuri kansalaisyhteiskuntaan kuuluvat toimijat.

Kun puhutaan julkisen hallinnon verkostoista ja kumppanuussuhteista, muodostaa yksityinen sektori niin ikään merkittävän yhteistyöalueen kunnille. Yksityinen sektori on kuitenkin päätetty tässä työssä jättää tarkastelun ulkopuolelle, jotta voidaan keskittyä ainoastaan kansalaisyhteiskuntaan ja kumppanuuteen sen kanssa, sillä resurssit eivät riitä sekä kansalaisyhteiskunnan että yksityisen sektorin tarkasteluun.

## 4.2 Metodologiset valinnat

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin. Niillä pyritään tutustumaan syvällisesti tutkittavaan ilmiöön, eli tässä tapauksessa Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välisiin kumppanuussuhteisiin. Laadullisella tutkimuksella ei koskaan pyritä yleistävyyteen, eikä johtopäätöksiä voi näin ollen siirtää sellaisinaan muita kuntia koskeviksi. Koska kohteeksi on valittu yksittäinen kunta, Seinäjoen kaupunki, on kyseessä tapaustutkimus. Empiirinen aineisto kerätään teema- ja ryhmähaastatteluilla. Analyysivaihe rakentuu sisällönanalyysin ja luokittelujen varaan. Seuraavaksi edellä mainittuihin tutkimusmetodeihin perehdytään tarkemmin yksi kerrallaan. Samalla pohditaan niiden etuja, niihin liittyviä riskejä ja niiden soveltuvuutta tähän tutkimukseen.

### 4.2.1 Teemahaastattelu

Aineistonkeruu toteutetaan osin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on haastattelumuoto, jossa kysymykset ovat verrattain väljiä sen sijaan, että ne olisivat hyvin tarkkoja ja yksityiskohtaisesti muotoiltuja. Ennalta laaditut teemat ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87.) Väljyys antaa haastateltavan omalle

puheelle ja ajatuksille tilaa ja haastattelu voi keskittyä niihin teemoihin, joista haastateltavalla on eniten sanottavaa. Teemahaastattelu mahdollistaa strukturoitua haastattelua vapaamman etenemisen ja sen, että haastattelija voi esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastatteluissa voi sen väljän luonteen ansiosta nousta esiin jotakin haastattelijalle uutta tietoa, mikä tekee siitä tähän tutkimukseen erittäin hyvin soveltuvan aineistonkeruumenetelmän.

Metodina haastatteluun liittyy ylipäättään niin etuja kuin haittoja. Etuna voidaan pitää sitä, että haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esille itseään koskettavia asioita niin vapaasti tai rajoitetusti kuin hän haluaa. Myös silloin, kun tutkimusalue on tutkijalle ennestään tuntematon tai muuten niin laaja ja monitahoinen, ettei vastausten suuntia voida välttämättä etukäteen ennakoida, on teemahaastattelun joustavuus suuri etu. Lisäksi haastattelu antaa yhtäältä tutkijalle mahdollisuuden pyytää tarkennuksia vastauksiin ja toisaalta haastateltavalle mahdollisuuden selventää omia vastauksiaan tai perustella mielipiteitään. (Hirsjärvi ym. 2011, 35.)

Teemahaastattelun huonona puolena voidaan pitää sitä, että sen käyttö vaatii haastattelijalta taitoa, jotta tilanteen kulkua voidaan säädellä sen vaatimalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2011, 35). Haasteita tuovat muun muassa ajankulun seuraaminen ja ajankäyttö, sekä tutkimuksen kannalta relevantin aineiston saamisen varmistaminen. Hirsjärven ym. (2011, 35) mukaan haastattelu tilanteena sisältää myös useita virhelähteitä, jotka voivat olla lähtöisin kummasta tilanteen osapuolesta tahansa. Haastateltava saattaa esimerkiksi henkilökohtaisista syistä pyrkiä antamaan yleisesti hyväksyttäviä vastauksia omien, rehellisten kokemustensa sijaan tai niiden lisäksi. Haastattelu, sen valmistelu ja litterointi ovat lisäksi varsin aikaavieviä työvaiheita. Analysointi, aineiston tulkinta ja raportointi ovat haastavia aineiston ollessa vapaamuotoinen, sillä niihin ei ole tarjolla valmiita pohjia. Tutkijan kannalta haastattelu on melko hidas tiedonkeruumuoto. Haastatteluihin liittyy myös taloudellinen näkökulma, sillä haastattelun toteuttamiseen tarvittavat välineet, kuten nauhuri, maksavat. Myös muita kuluja, kuten matkakuluja, kertyy usein. Tutkijat ovat montaa eri mieltä siitä, onko haastattelun käyttö etu vai haitta silloin kun tiedetään, että aihe voi olla haastateltavalle arka tai vaikea. Joidenkin mielestä tiedonsaanti on tällöin lomakkeella parempaa, koska informantti voi jäädä anonymiksi ja tutkijalle etäiseksi. (Hirsjärvi ym. 2011, 35.)

Teemahaastattelu on oiva metodivalinta tässä työssä, sillä tutkimusaiheena on vähän kartoitettu teema, josta tutkijalla ei ole paljoa etukäteistietoa. Lisäksi kansalaisyhteiskuntasuhteita ja niissä

piileviä mahdollisuuksia selvitetessä organisaatioiden rajapinnassa toimivien ihmisten kokemukset, näkemykset ja mietteet ovat tärkeitä, ja niiden taustalla vaikuttavia ajatuksia ja tunteita on mahdollista tavoittaa haastattelutilanteessa huomattavasti helpommin kuin esimerkiksi kyselylomakkeen välityksellä. Aihe ei oletettavasti ole informanteille arka tai hankala, joten haastattelutilanteissa voitaneen luottaa siihen, että he antavat todenmukaista tietoa aiheesta.

#### 4.2.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelulla voidaan tarkoittaa parihaastattelua tai niin kutsuttua fokusryhmähaastattelua, jossa haastateltavana on samanaikaisesti useampi tarkoin valittu henkilö. Haastattelija haastattelee ja esittää kysymyksiä kaikille haastateltaville yhtäaikaaisesti, mutta voi esittää välillä tarkentavia kysymyksiä myös yksittäisille henkilöille. (Hirsjärvi ym. 2011, 61-63). Ryhmähaastattelua voi käyttää tiedonkeruumenetelmänä yksin tai vaikkapa teemahaastattelun ohessa (Eskola ym. 2000, 94). Ryhmähaastattelussa haastattelija voi olla kiinnostunut yksittäisten henkilöiden tuottamasta tiedosta, puhetavasta, joka ryhmästä nousee, tai vaikkapa ryhmän antamista merkityksistä tai muisteloista. Ryhmässä myös vuorovaikutus lisääntyy, mikä helpottaa non-verbaalisen viestinnän analysointia. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa teemahaastattelurunkoa käyttämällä. Tällöin on tärkeää, että haastattelija käy läpi kaikki teemat ja pyrkii saamaan käyntiin mahdollisimman vapaamuotoista keskustelua ryhmän kesken kulloisestakin teemasta. Haastateltavien hyvä määrä riippuu hieman siitä, millaista tietoa haastattelulla halutaan kerätä, mutta tärkeää on, ettei henkilömäärä nouse liian suureksi. Liian suuressa ryhmässä vaarana on, että henkilöiden määrä ehkäisee monipuolisen keskustelun syntymistä sen sijaan, että se edesauttaisi sitä. Ryhmähaastattelussa voi olla myös kaksi haastattelijaa, sillä kaksi haastattelijaa voi onnistua hyvän ilmapiirin luomisessa ja antoisan keskustelun aikaansaamisessa paremmin kuin yksi haastattelija. (Eskola ym. 2000, 96-97).

Ryhmähaastatteluun liittyy niin ikään sille tyypillisiä etuja ja haittoja, joita on syytä punnita tarkasti ennen tiedonkeruumenetelmän valintaa. Ryhmähaastattelulla voidaan saada kartutettua paljon tietoa nopeasti ja ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotakin. Muiden haastateltavien läsnäolo voi auttaa lievittämään yksittäisen haastateltavan jännitystä. Ryhmähaastattelun onkin katsottu toimivan erityisen hyvin lapsia ja vanhuksia haastateltaessa. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Toisaalta ryhmän ilmapiiri ja henkilöhahmot vaikuttavat siihen, ketkä puhuvat ja mitä



puhutaan. Toisten kuullen ei välttämättä uskalleta sanoa asioita, jotka uskallettaisiin tuoda esille kahdenkeskisessä keskustelussa. Myös useiden henkilöiden kesken aikataulujen yhteensovittaminen voi olla hankalaa. Samoin nauhoituksen kanssa voi tulla ryhmähaastattelussa ongelmia, jos useampi henkilö puhuu samaan aikaan. Ryhmähaastattelu vaatii haastattelijalta taitoa olla läsnä, pitää koko ryhmä aktiivisena ja keskustelu fokusoituneena. (Hirsjärvi ym. 2011, 61-63; Eskola ym. 2000, 97-98.) Litteroinnissa ongelmia voi puolestaan tulla, mikäli haastateltavien ääniä on vaikea erottaa toisistaan.

Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelun tavoitteena on saada aikaan rikasta ja vertailevaa keskustelua, jossa eri henkilöt voivat tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Haastatteluiden ryhmäkokoja rajoittamalla ja kiinnittämällä huomiota informanttien valintaan pyritään pitämään huoli siitä, että keskustelua tyrehdyttäviä esteitä ei pääsisi syntymään. Ryhmähaastattelu sopii hyvin tähän tutkimukseen, sillä se tarjoaa mahdollisuudet tutkimuksen kannalta antoisan keskustelun syntymiseen informanttien välille.

#### 4.2.3 Sisällönanalyysi

Yksi aineistonanalyysin apuvälineistä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä aineisto käydään tarkasti läpi, eritellen ja tiivistäen. Tarkoituksena on löytää aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysi edellyttää tekstimuotoista aineistoa, joten nauhoitettu haastatteluaineisto on ensin litteroitava kirjoitetuksi tekstiksi. Sisällönanalyysissä tutkittavasta ilmiöstä muodostetaan kuvaus, joka kytketään laajempaan ilmiökenttään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-108.) Tässä vaiheessa käytetään apuna pelkistettyjä ilmauksia ja luokittelua. Sisällönanalyysi voi olla joko aineisto- tai teorialähtöistä. Tässä tapauksessa sisällönanalyysi toteutetaan aineistolähtöisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että analyysi ja luokittelut muodostetaan aineiston pohjalta, eikä aineistosta nousevia seikkoja pyritä sovittamaan ennalta laadittuihin teoreettisiin raameihin.

Laadulliselle analyysille on tyypillistä se, että analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Kun jo haastattelujen aikana tutkija voi tehdä havaintoja esimerkiksi tiettyjen seikkojen toistuvuudesta, voi hän tarvittaessa testata hypoteesiaan keräämällä lisää aineistoa. Analyysivaiheessa apuna käytetään induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivinen päättely on aineistolähtöistä, abduktiivinen sen sijaan teorialähtöistä. Tässä tutkimuksessa analyysivaiheessa apuna toimii induktiivinen päättely, sillä mitään valmiita teoriaan perustuvia johtajatuksia ei ole käytettävissä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopii hyvin tähän tutkimukseen, sillä se on tarkka väline, jonka avulla voidaan analysoida ja ottaa selvää ilmiöstä, joka on haastattelijalle ennalta vieras.

#### 4.2.4 Tapaustutkimus

Tapaus-, eli case-tutkimus, on yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteistä. Sen avulla tutkitaan jotakin rajattua kokonaisuutta, kuten yksilöä tai jotakin yksittäistä tapahtumaa. Tällöin pyritään ilmiön tarkkaan kuvaamiseen ja selittämiseen. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Ennen kaikkea tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärryksen hankkiminen. Näin ollen sillä ei haeta koskaan yleistettävyyttä, vaan se tarjoaa mahdollisuuden syventyä johonkin tapahtumaan tai ilmiöön varsin perinpohjaisesti. Matthew Davidin (2006, XXVI) mukaan tapaustutkimuksessa tarkasteltavan tapauksen, eli yksikön, voidaan katsoa edustavan jotakin suurempaa yhtenäistä joukkoa, tai sitten se voidaan nähdä omana itsenäisenä ilmiönään. Nämä kaksi näkemystä eroavat toisistaan kovasti ja se, miten tapaus/yksikkö tulkitaan, on myös tutkijakohtaista. Tapaustutkimuksen tutkimuksellisuuden kannalta voi olla mielekkäämpää ymmärtää tutkittava yksikkö niin, että se edustaa jotakin suurempaa joukkoa, koska silloin voidaan tehdä myös vertailuja. Tosin näkemys yksikön luonteesta voi vaihdella myös sen mukaan, tehdäänkö laadullista vai määrällistä tutkimusta. (David 2006, XXVI.) Tässä tutkimuksessa yksikköme, eli Seinäjoen kaupunki, edustaa suurempaa kokonaisuutta. Sen voidaan katsoa edustavan kaikkia suomalaisia kuntia tai vaikkapa kaikkia suomalaisia keskisuuria kuntia. Varsinaista vertailua Seinäjoen kaupungin ja muiden suomalaisten kuntien välillä ei kuitenkaan tulla tekemään.

Tapaustutkimus sopii joidenkin tutkijoiden mukaan luonteensa takia ennen kaikkea laadulliseen tutkimukseen, joidenkin mielestä sitä voidaan käyttää määrällisessä tutkimuksessa ihan yhtä hyvin. (David 2006, XXVII.) Tapaustutkimuksessa tavoitteena on havainnoida tutkittavaa ilmiötä sen luonnollisessa tapahtumaympäristössä. Tapaustutkimuksen etuna tutkijan kannalta on se, että ilmiötä ei tarvitse erottaa kontekstistaan, vaan kokonaisuutta voi käsitellä sellaisenaan. (Yin 2004, XII.) Näin toimitaan myös tässä työssä.

#### 4.3 Tutkimuksen informantit

Aineistoa kerätään haastatteluin yhteensä yhdeltätoista informantilta. Informantit jakautuvat niin, että heistä viisi on Seinäjoen kaupunkiorganisaatiossa työskenteleviä henkilöitä ja loput kuusi

edustavat Seinäjoella toimivaa kansalaisyhteiskuntaa. Kaupunkiorganisaation näkökulmaa edustavat informantit on pyritty valitsemaan monipuolisesti niin, että eri hallintokuntia tulisi edustetuksi. Kaupungin informantit edustavat kaikki toiminnan eri osa-alueita. Eri osa-alueiden sisältä pyritään valitsemaan henkilöitä, joilla on työnsä puolesta kokemusta kumppanuuksista kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa ja täten kykyä arvioida kumppanuussuhteita sekä niissä piileviä mahdollisuuksia. Tutkimuksessa on edustettuna Seinäjoen kaupungin tekniset palvelut, sivistystoimi, liikuntapalvelut, kulttuuripalvelut ja nuorisopalvelut. Sosiaali- ja terveystoimen palvelut muodostavat suuren palan nykyisestä kuntarakenteesta, mutta tässä tutkimuksessa sote-palveluita edustavaa informanttia ei käytetä. Näin informanttien edustamat toiminnan alueet on saatu vastaamaan uuden kunnan rakennetta, joka jää jäljelle, kun sosiaali- ja terveystoimen palvelut siirtyvät pois kunnilta.

Kansalaisyhteiskuntaa edustavat informantit valitaan niin ikään monipuolisista lähtökohdista käsin. He edustavat kuitenkin kaikki järjestöjä, joilla on jo jonkin verran historiaa Seinäjoen kaupungin kumppaneina, ja jotka ovat olleet mukana toteuttamassa Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategiaa. Informantit tuntevat toisensa jo entuudestaan ja ovat tehneet aiemminkin yhteistyötä erinäisten teemojen tiimoilta. Kansalaisyhteiskunnan informanteista kaksi edustavat kansallisesti toimivia järjestöjä ja erityisesti niiden Etelä-Pohjanmaan alueella toimivaa piiriä tai alueyksikköä. Yksi informanteista edustaa järjestöä, joka toimii kahden maakunnan alueella, mutta pitää päätoimipaikkanaan Seinäjokea. Toinen yksittäinen informantti edustaa järjestöä, joka toimii koko Etelä-Pohjanmaan maakunnassa, mutta pitää niin ikään Seinäjokea pääpaikkanaan. Viimeiset kaksi informanttia ovat paikallisista järjestöistä, jotka toimivat ensisijaisesti Seinäjoen kaupungin alueella.

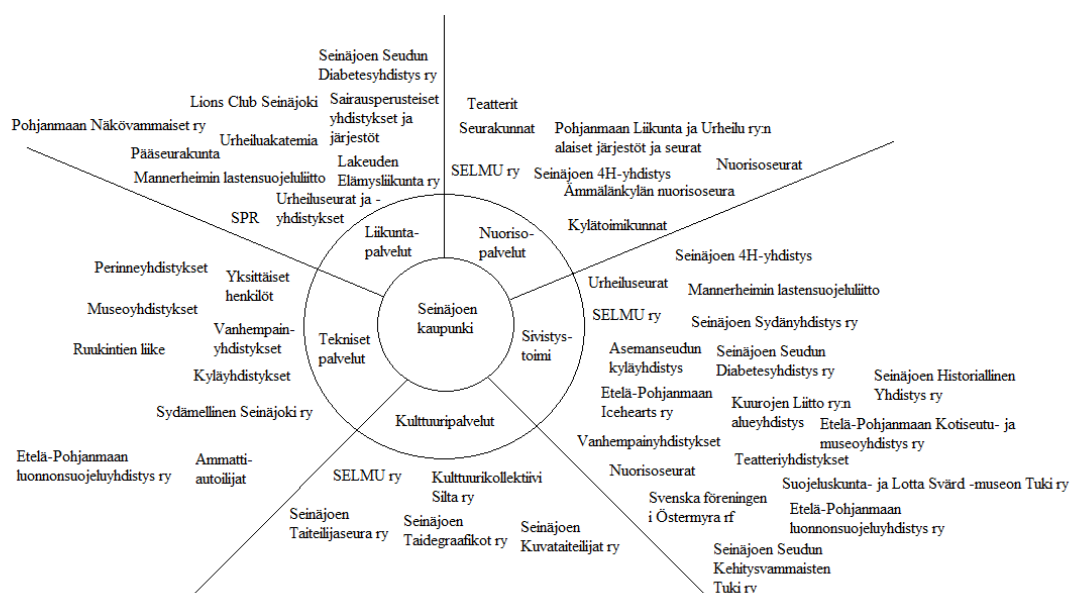
#### 4.4 Aikaisempi tutkimus

Kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan, erityisesti kaupungin ja kolmannen sektorin, välisiä kumppanuuksia ja niissä piileviä mahdollisuuksia on tutkittu paljon niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Selvästi suurin osa tutkimuksesta keskittyy kuitenkin palvelutuotantoon ja pyrkii selvittämään, millaisia kumppanuusmahdollisuuksia kunnan ja kolmannen sektorin välillä on nimenomaan palvelutuotannon korkean tuloksellisuuden näkökulmasta. Merkittävää selvitystä suomalaisen kunnan ja kansalaisyhteiskunnan välisistä kumppanuuksista ja niiden mahdollisuuksista muusta kuin palvelutuotantoon keskittyvästä näkökulmasta käsin ei ole tiettävästi

tehty vielä Suomessa. Myös ulkomaisen englanninkielisen tutkimuksen määrän tämän teeman tiimoilta voidaan sanoa olevan vähäistä. Seinäjoen kaupungissa tämä tutkimus on ensimmäinen laatuaan.

## 5 Monimuotoista kumppanuutta

Seinäjoen kaupungin ja sen alueella toimivan kansalaisyhteiskunnan välillä on kumppanuutta monessa eri muodossa. Kaupunkiorganisaation informanttien mukaan kumppanuutta on lukuisten eri järjestö- ja seuratoimijoiden kanssa. Erityisesti Seinäjoen kaupungissa toimivat urheiluseurat ovat hyvin laajasti edustettuina kaupungin yhteistyöverkostoissa, ja ne nousevatkin esille haastatteluissa useaan otteeseen. Niin ikään useat eri informantit nostavat esille sairaus- ja vamma-perusteiset, etujärjestötyyppiset toimijat, Seinäjoen kaupungin tärkeinä kumppaneina. He listaavat, että Seinäjoen kaupunki on kumppanuudessa muun muassa Kehitysvammaliiton alaisuudessa toimivan paikallisjärjestön, Seinäjoen Seudun Diabetesyhdistyksen, Kuurojen Liitto ry:n alueyhdistyksen, Seinäjoen Sydänyhdistyksen, Pohjanmaan Näkövammaiset ry:n ja vammaisjärjestöjen kanssa. Etujärjestöjen ja sairausperusteisten järjestöjen tai yhdistysten kanssa tehtävä työ tähtää erityisesti näiden tahojen edustamien erityisryhmien olosuhteiden parantamiseen, kuten esteettömyyden kehittämiseen. Myös koulujen vanhempainyhdistykset ja kyläyhdistykset nousevat haastatteluissa usein esille tärkeinä kumppaneina. Yksi informanteista laskee myös yksittäiset kansalaiset osaksi kansalaisyhteiskuntaa. Hän näkee, että Seinäjoen kaupunki on kumppanuudessa myös asukkaidensa kanssa ja korostaa useaan eri otteeseen, kuinka tärkeää Seinäjoen kaupungille on asukkaiden mielipiteiden kuunteleminen ja heidän kysymyksiinsä vastaaminen.



Kuva 2. Seinäjoen kaupungin kumppaneita.

Joidenkin kansalaisyhteiskuntatoimijoiden voidaan katsoa olevan kaupungille strategisesti tärkeämpiä kumppaneita kuin toisten. Kaikki viisi kaupunkiorganisaatiossa työskentelevää informanttia ovat sitä mieltä, että Seinäjoen Elävän musiikin yhdistys - SELMU ry on kaupungille erityisen strateginen kumppani. SELMU ry:n tärkeys kumpuaa Seinäjoen kaupungin linjauksesta, jonka mukaan se pyrkii profiloitumaan musiikki- ja tapahtumakaupunkina. Seinäjoen Elävän musiikin yhdistys nousee esille kaikissa kaupunkiorganisaation haastatteluissa ja kaikki sen esille nostavat ovat sitä mieltä, että SELMU ry on kaupungille strategisesti tärkeä kumppani hallintokuntaan katsomatta. Toinen, erityisesti liikuntapalveluille strateginen kumppani, on Lakeuden Elämysliikunta ry, jonka kanssa Seinäjoen kaupunki on tehnyt yhteistyötä vuosikymmenen verran. Lisäksi strategisina kumppaneina useat informantit nostavat esille Seinäjoen kaupungin alueen kylä- ja vanhempainyhdistykset. Kylä- ja vanhempainyhdistysten tärkeyteen kaupungin kumppanina vaikuttaa kuitenkin ilmeisen selvästi se, kuinka ulospäin aktiivinen yhdistys on kyseessä. Erään informantin mukaan kaikki vanhempainyhdistykset eivät ole aktiivisia kaupunkiin päin, eivätkä välttämättä kovin aktiivisia ylipäätään. Toisaalta silloin, kun kyseessä on aktiivinen yhdistys, on kumppanuus usein laadukasta. Sama pätee kyläyhdistyksiin. Sen määrittely, millainen on strategisesti tärkeä kumppani, ei kuitenkaan ole aivan helppoa:

*”--Me ajatellahan helposti niinku strategisina kumppaneina niitä suurimpia ja mahtavimpia. [...] Se vois olla oikeestaan se kylätoimikunta siinä niinku ehdottomasti se ykköskumppani. Tai tota niin Ämmälänkylän nuorisokerho vois olla niinku todella, että se on niille aivan valtavan tärkeä asia.”*

Kaupunkiorganisaation ryhmähaastattelu 22.02.2016

*”Ja sit se työ siellä on merkityksellisempää, kuin jonkun suuren kumppanin kanssa tehtävä työ, niin [se] voi olla sille alueelle ja sille yhteisölle paljon merkityksellisempää siellä, vaikka nyt siellä kylässä.”*

Kaupunkiorganisaation ryhmähaastattelu 22.02.2016

Kaupunkiorganisaation ryhmähaastattelussa informantit pohtivat strategisesti tärkeää kumppanuutta laajemminkin. Kaikki kolme informanttia ovat sitä mieltä, että strategisesti tärkeää kumppania pohdittaessa liian helposti mieleen nousee vain suuria toimijoita. He myöntävät, että helposti suurta

kansalaisyhteiskuntatoimijaa pitää strategisesti tärkeänä, ja vastaavasti pieni toimija ei välttämättä tuota mielleyhtymää strategisesti tärkeästä kumppanista. Informantit huomauttavat kuitenkin yksimielisinä, että asian ei pitäisi olla näin, vaan pieni toimija voi olla strategisesti tärkeämpi kuin suuri toimija. Ryhmähaastattelussa haastatellut kaupungin informantit ovat sitä mieltä, että strateginen tärkeys liittyy siihen, kuinka paljon kumppanuuden avulla saadaan sellaista käytännön tasolla näkyvää toimintaa aikaan, jolla on laajaa vaikuttavuutta kaupungissa. Strateginen kumppani on heidän mielestään sellainen, jolla on suuri toiminnallinen potentiaali ja kyky parantaa koko alueen olosuhteita pysyvästi kaikille. Lisäksi yksi haastateltavista huomauttaa, että kuntalaisten kuulemisen ja osallisuuden noustessa lakimuutosten myötä yhä keskeisemmäksi tekijäksi kunnan toiminnassa, myös kansalaisyhteiskuntatoimijoiden strateginen tärkeys tulee lisääntymään. Tämä johtuu siitä, että erilaiset kumppanuudet järjestöjen ja yhdistysten kanssa ovat kunnalle ainakin alkuun helpoin väylä kohti kansalaisia ja heidän kuulemistaan. Teemahaastattelussa ollut kaupungin informantti pohtii strategisuutta seuraavasti:

*”—Sehä vaihtelee se, että mikä on [strategisesti] tärkein, riippuu vähän siitä, että mitä on meillä meneillään jotaki asioita, sitte silloin on joskus joku toinen ja joskus on joku toinen.”*

Teemahaastattelu 2, 23.02.2016

Hänen mukaansa kumppanin strateginen tärkeys vaihtelee sen mukaan, millaiset asiat ovat kaupunkiorganisaatiossa ajankohtaisia. Riippuen kaupungin toiminnasta jokin kumppani voi olla yhtenä ajankohtana strategisesti tärkeä ja muuttua toisena ajankohtana vähemmän tärkeäksi strategiselta kannalta katsottuna, vaikka kumppanuuden tärkeys itsessään ei muutu. Tämän näkökulman mukaan strategisen kumppanin määritelmä on siis ennen kaikkea riippuvainen siitä, kuinka hyvin kansalaisyhteiskuntatoimijan toiminta ja tavoitteet kulloinkin kohtaavat kaupunkiorganisaation toiminnan ja tavoitteiden kanssa.

Sekä kaupunkiorganisaatiota että kansalaisyhteiskuntaa edustavat informantit luonnehtivat kaupunkiorganisaation ja kansalaisyhteiskunnan välillä vallitsevaa kumppanuutta luonteeltaan pääosin helpoksi ja mukavaksi. Kaikkien informanttien mukaan kumppanuus on helppoa ennen kaikkea siitä syystä, että kumppanuuden osapuolet tuntevat toisensa ja toistensa organisaatiot hyvin. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun takana on jo pitkään jatkunut kumppanuus. Helppous syntyy

siitä, että jo valmiiksi tiedetään kuka hoitaa mitäkin asiaa toisessa organisaatiossa ja keneen tulee olla yhteydessä minkäkin asian tiimoilta. Yksi kaupunkiorganisaatiota edustava informantti tuo esille, että jotkin yhdessä tehtävät asiat voivat olla hankalia, mutta itse kumppanuus ei ole hankalaa. Esimerkiksi kumppanuudessa ratkaistava ongelma voi olla kompleksinen, mutta itse kumppanuuden rakenteissa ei ole hankaluuksia. Toisinaan voi kuitenkin syntyä tilanteita, joissa kaupunkiorganisaation ja kansalaisyhteiskuntatoimijan välille voi syntyä kitkaa, kuten seuraavat kommentit osoittavat:

*”No en mä tiiä, ehkä nyt hieman sellanen, että siis kun mun niinku se, kun tää [järjestötyö] nyt on kuitenkin ihmisille vapaaehtoista toimintaa, niin silloin ei välttämättä aina tiedetä vaikka että mitä mahdollisuuksia nyt esimerkiksi kaupungilla on toteuttaa jotaki juttuja, että ku ollaan vaan kiinnostuneita siitä omasta asiasta. Meidän pitää hoitaa kaikkien kaupunkilaisten asioita, että tällasia joskus tulee. [...] Vähän niinku, en mä nyt tiedä ristiriitoja, mutta vähän sellasta keskustelua, että no miksei nyt tätä voi kaupunki tukea kun tuki tätä toista. Että ei nähdä sitä kokonaisuutta.”*

Teemahaastattelu 2, 23.02.2016

*”No tietysti siinä [kumppanuudessa] nyt haasteita on se, että joskus saattaa niinku tää tällainen virallinen taho olla sitten ehkä vähän niinkun, en tiedä onko ihan oikein niin kun eri mieltä jonkun kansalaisjärjestön kanssa. Eliikkä vaatis aika ison laivan kääntämistä, jos niinku heidän ajatuksillaan lähtis viemään asioita eteenpäin. Että ei ne nyt aina niinku sillälaillla, että niinku naps vaan niin nyt tehdään niinku te sanotte ja näin, vaan kyllä siinä, ne on aina yleensä vähän niinku oman ja yhden asiankin liikkeitä sitten nämä, jotka tuota niin, tulee radikaalia esityksiä, niin niitä pitää punnita sitten niinku vähän laajemmin ennen kuin näihin lähdetään.”*

Teemahaastattelu 1, 23.02.2016

Teemahaastatteluissa haastatellut informantit nostavat esille haasteita, jotka liittyvät heidän kokemukseensa siitä, että kansalaisyhteiskuntatoimijat eivät aina ymmärrä periaatteita kunnan toiminnan takana, eivätkä siten ymmärrä miksi kaupunki ei voi vastata kaikkiin pyyntöihin ja



toiveisiin, joita sille osoitetaan. Informantteina toimineet viranhaltijat kokevat, että toisinaan erityisesti ”yhden asian liikkeet” näkevät asiat vain omasta näkökulmastaan ja vaativat kaupungilta asioita, joihin kaupunki ei voi julkisen luonteensa takia ryhtyä. Pääosin yhteistyö on kuitenkin myös heidän mielestään sujuvaa. Muutama informantti nostaa esille, että sellaisten kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa, joilla on organisaatiossaan palkattua työvoimaa, on helpompaa olla kumppanuudessa kuin sellaisten kanssa, jotka pyörivät täysin vapaaehtoisvoimin. Tällöin organisaatiosta löytyy yksi henkilö, jolla on kaikki langat käsissään ja joka pystyy toiminaan tehokkaana linkkinä kuntaorganisaation ja vapaaehtoisuuteen perustuvan, vähemmän byrokraattisen organisaation välillä. Ylipäättään organisaation järjestäytyneisyys ja rakenne vaikuttaa yhteistyökokemukseen:

*”No se, jos niinku aatellaan yleensä kansalaisyhteiskuntaa, niin mitä niinku organisoidumpaa se toiminta on, niin sitä helpompi sitä on hyödyntää. Että ku osa on niinku sellasta, vähän tällaista, ettei oikein tiedä kuka sitä johtaa ja kenen kanssa voi keskustella, niin se on, silloin se on aina vähän vaikeaa.”*

Teemahaastattelu 2, 23.02.2016

Viranhaltijat kokevat kumppanuuden selkeytyvän, kun vastapuolenkin organisaatiossa on selkeä rakenne ja eri henkilöillä omat toimenkuvansa. Kun työnjako kummassakin organisaatiossa on selvä, helpottaa se kanssakäymistä. Byrokraattisen organisaation on helpompi toimia sellaisen organisaation kanssa, jossa toiminta on selkeästi järjestäytynyttä, kuin sellaisen kanssa, jossa ihmiset toimivat ristiin ja tiettyä asiaa hoitava henkilö vaihtuu jatkuvasti.

## 5.1 Kumppanuutta monessa eri muodossa

Seinäjoen kaupungin ja sen alueella toimivan kansalaisyhteiskunnan välillä on kumppanuutta useissa eri muodoissa. Kumppanuuden muodot voidaan jakaa kuuteen eri ryhmään, joita ovat:

kumppanuus tilaresursseissa,  
rahoituksellinen ja rahaan liittyvä kumppanuus,  
toiminnallinen kumppanuus,  
tiedon ja avun tarjoaminen,

kehittämislähtöinen kumppanuus sekä viestinnällinen kumppanuus.

Seuraavissa kappaleissa edellä mainitut kumppanuuden muodot käydään yksitellen läpi ja niiden sisältö esitellään tarkemmin.

### 5.1.1 Kumppanuus tilaresursseissa

Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskuntatoimijoiden välinen kumppanuus konkretisoituu muun muassa tilaresurssien kautta. Tilaresursseihin liittyvä kumppanuus ilmenee monin eri tavoin. Arjen toiminnassa näkyy vahvasti sali- ja kenttävuorojen järjestelyt. Erään informantin sanoin: ”Jos ei muuta niin vuoroja ja aikoja ja kaikkea [järjestellään]”. Kaupungin liikuntatilat ovat erilaisten urheiluseurojen ja –yhdistysten käytössä, ja toimijoiden kesken niihin jaetaan vuoroja niin, että kaikki pääsisivät käyttämään tiloja tasapuolisesti. Sali- ja kenttävuorojen järjestelyihin kuuluu myös vuorojenjaon periaatteiden läpikäyminen yhdessä.

Kaupungilla on myös muita tiloja, kuten toimisto- ja kokoustiloja, joita se tarjoaa kansalaisyhteiskuntatoimijoiden käyttöön. Erilaiset järjestöt ja yhdistykset käyttävät kaupungin tiloja esimerkiksi järjestääkseen tapahtumia kaupunkilaisille. Urheiluseurat hyödyntävät kaupungin lähiliikuntapaikkoja omassa toiminnassaan, ja seurakunta käyttää nuorisotiloja. Samoin esimerkiksi teatterit järjestävät tapahtumia kaupungin tiloissa. Niin ikään kokoustiloilla on kysyntää kansalaisyhteiskuntatoimijoiden piirissä. Tilakumppanuudesta on mahdollista erottaa myös tilojen yhteiskäyttö, joka tarkoittaa sitä, että sekä kaupunki että kansalaisyhteiskuntatoimijat käyttävät yhteisiä tai yhteistyössä rakennettuja tiloja. Molemmat osapuolet voivat hyötyä toisen tiloista myös muulla tavalla, vaikka kyseessä ei olisikaan tilojen yhteiskäyttö, kuten seuraavasta kommentista on huomattavissa:

*”—Liikuntapaikkojen ja muitten ylläpitämiseksi niin sitä tehdään ihan valtavasti sitä semmosta talkootyötä, joka sitte tuottaa niitä semmosia resursseja nimenomaan tällösinä paikkoina ja tiloina sitten sille kaupungille. Että, et tavallaan nekin, jos niitä tilaresursseja ja niitä paikkoja ei olisi olemas, niin silloin se kuormittais sitten*

*lisää, myös sitten kaupungin tiloja, esimerkiksi koulujen tiloja ja tämäntyyppisiä kokoontumispaikkoina.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Kommentissaan informantti toteaa, että kaupunki hyötyy heidän työpanoksestaan, sillä se vähentää kaupungin tiloihin kohdistuvaa kuormitusta. Huomioitavaa on myös se, että kyse ei ole ainoastaan sisätiloista, vaan tilaresursseihin liittyvää kumppanuutta on yhtälailla ulkotiloihin liittyen. Kaupungin ja kansalaisyhteiskuntatoimijoiden välinen kumppanuus tilaresursseissa ilmenee myös uusien toimintapaikkojen perustamisessa. Esimerkiksi Järjestötalokokoaa useita kansalaisyhteiskuntatoimijoita saman katon alle, ja sen syntymisessä on kaupungilla järjestöpuolta edustavien informanttien mukaan ollut suuri rooli. Myös muita esimerkkejä on:

*”—Rytmikorjaamon syntymiseen kaupunki vaikutti paljon, Järjestötalokokoaa useita kansalaisyhteiskuntatoimijoita saman katon alle, ja sen syntymisessä on kaupungilla järjestöpuolta edustavien informanttien mukaan ollut suuri rooli. Myös muita esimerkkejä on:*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Järjestöjen ryhmähaastatteluun osallistunut informantti luettelee kommentissaan kohteita, joiden perustamisessa kaupunki on ollut mukana. Hänen mielestään kaupungin ja järjestöjen yhteistyö on Seinäjoella vahvaa ja edellä mainitut kohteet ovat osoituksia siitä. Yhtälailla järjestöjä on ollut mukana kaupungin lähiliikuntapaikkojen rakentamisessa. Vaikka kaupunki auttaa kansalaisyhteiskuntatoimijoita tilaresursseissa ja tukee niitä tilojen puitteissa, on myös vastavuoroisuutta havaittavissa.

### 5.1.2 Rahoituksellinen ja rahaan liittyvä kumppanuus

Toinen kumppanuuden osa-alue on rahoitukseen ja ylipäättään rahaan liittyvä kumppanuus. Se näkyy vahvasti muun muassa erilaisina avustuksina ja rahoitukseen osallistumisena. Kaupunki toimii avustuksien maksajana ja toiminnan (osa)rahoittajana ja pyrkii näin tukemaan alueellaan toimivaa kansalaisyhteiskuntaa. Avustukset ja rahoitukset ovat rutiininomainen, vuodesta toiseen

pyörivä tukimuoto, joka tuo kansalaisyhteiskunnalle tärkeitä rahavaroja toimintansa ylläpitämiseen. Avustuksia on monenlaisia aina perusavustuksista kohdeavustuksiin.

Kuntaraha järjestöjen hankkeissa on tärkeä rahoituksellisen kumppanuuden muoto. Kansalaisyhteiskuntatoimijat voivat hakea kunnalta rahallista avustusta hankkeisiinsa, joita voivat olla esimerkiksi erilaiset projektit ja tapahtumat. Mahdollisuus saada kuntarahaa hankkeisiin edesauttaa sitä, että kansalaisyhteiskuntatoimijat voivat toteuttaa alueen asukkaita hyödyttäviä hankkeita, vaikka heillä itsellään ei olisi kaikkia siihen tarvittavia varoja. Usein hankkeissa saattaa olla kaupungin lisäksi myös muitakin rahoittajia. Rahaan liittyvän kumppanuuden muodoksi voidaankin nostaa niin ikään myös yhteiset toimet EU-rahojen saamiseksi alueelle. Kaupunki ja kansalaisyhteiskuntatoimijat tekevät yhdessä töitä sen eteen, että alueella toteutettaviin hankkeisiin ja projekteihin saadaan rahoitusta myös Euroopan unionilta. Samalla tavoin toimitaan myös sen eteen, että valtiolta saadaan rahaa alueelle. Se, että korkeammalta aluekehittämisen tasolta saadaan rahaa Seinäjoen kaupungin alueelle, edellyttää yhteistyötä, kuten seuraavassa kommentissa huomautetaan:

*”No meillä tietysti on paljon EU-rahaa kaikissa hankkeissa, mutta myös kaupungin rahaa jokaisessa hankkeessa, eli kaupunki on nähnyt, että sinne kannattaa sen pienen osan satsata. Ja sitten saadaan EU-rahaa ja talkootyötä ja muuta rahaa sinne joukkoon, eli rahallisestikin jo se on kannattavaa. Elikkä ollaan yli puoli miljoonaa nyt saatu kaupungille ja ympäristöön EU-rahoja. Ja tuota niinku sanoin, että tää luottamus pitää niinku saada tai lainausmerkeissä ansaita myös, eli nähdään, että tulosta syntyy. Mutta vielä tärkeä on tuo kaupungin strategia ja että siellä jollakin tavalla mainitaan tämä vaikka yhteisesti meidän järjestöjen tällöinen työ. Elikkä sanotaan, se yks lause siellä aiheuttaa sen, että ELY myöntää rahaa paremmin, EU-rahaa saadaan paremmin, ja niin edelleen. Tällöisellä yhteisellä panostuksella tavallaan, että se on siellä strategiassa mainittuna.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Edellisen kommentin takana oleva järjestön edustaja pitää selvästi tärkeänä kumppanuutta kaupungin kanssa. Hän korostaa myös luottamuksen tärkeyttä onnistuneessa kumppanuudessa. Vastavuoroisuuden ja yhteisen panostamisen tärkeys näkyy tässäkin kommentissa: kun kaupungin

strategiaan on lisätty maininta järjestötyöstä, helpottaa se järjestöjen työtä rahoituksen osalta valtavasti. Yhdessä kaupunki ja kansalaisyhteiskunta voivat informantin mukaansa saada aikaan paljon hyvää alueella ja saada rahallista avustusta tähän toimintaan myös muilta tahoilta.

Rahoituksellinen kumppanuus voi olla myös niin sanottua täsmärahoitusta, jossa rahoituksen tarkka kohde on tiedossa etukäteen ja se, mihin rahat tullaan käyttämään, on rajattu hyvin selkeästi ja tarkasti. Kyse voi olla esimerkiksi jonkin projektin tai hankkeen tietystä osasta tai muuten vain yksittäisestä, selkeästi määritellystä kohteesta, kuten tietystä tapahtumasta. Esimerkiksi bänditilojen ylläpitämiseen kaupunki on osoittanut Seinäjoella rahaa. Rahoittajana voi olla pelkästään kaupunki tai rahoitus voi koostua kaupungin ja kansalaisyhteiskuntatoimijan (tai -toimijoiden) yhteispanostuksesta, hieman tilanteesta riippuen. Lisäksi Seinäjoen kaupunki auttaa joitakin alueensa järjestöjä ja yhdistyksiä toimimalla heidän vuokratakaajanaan, jotta niillä on mahdollisuus omiin toimitiloihin. Joissakin tapauksissa kaupunki myös osallistuu suoraan yhdistyksen vuokranmaksuun. Näin on ainakin Skeittiyhdistyksen kohdalla, jolla ei kaupungin informantin mukaan olisi mahdollisuutta omiin toimitiloihin lainkaan, ellei kaupunki avustaisi sitä vuokranmaksussa.

Eräs rahaan liittyvä kumppanuuden muoto on palkkakulujen jakaminen. Kunta saattaa osallistua jonkin toisen organisaation hankkeeseen maksamalla osan hankkeen toteuttamiseksi palkattavan henkilön tai henkilöiden palkkakuluista. Kyse voi myös olla pysyvästä yhteisestä työntekijästä, jonka palkkakulut on jaettu organisaatioiden välillä. Myös muunlaista rahaan liittyvää kumppanuutta voi olla. Se voi muodostua pienistä teoista, kuten siitä, että kunta maksaa lehti-ilmoituksen ja tukee näin kansalaisyhteiskuntaa jonkin tapahtuman järjestämisessä. Tai sitten kunta ostaa kansalaisyhteiskuntatoimijalta heidän tekemiään julkaisuja, ja tukee näin yhteisön toimintaa.

### 5.1.3 Toiminnallinen kumppanuus

Toiminnallista kumppanuutta on Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välillä paljon. Toiminnallisella kumppanuudella viitataan tässä sellaisiin kumppanuuden muotoihin, jotka liittyvät suoraan jonkin konkreettisen toiminnan järjestämiseen. Yksi suurimpia toiminnallisen kumppanuuden ilmentymiä Seinäjoella on tapahtumien järjestäminen. Kaupunkiorganisaatio ja kansalaisyhteiskunta tekevät monimuotoista yhteistyötä, jotta Seinäjoen tapahtumavalikoima olisi rikas ja runsas, aina perinteisistä tapahtumista suuriin yleisötapahtumiin. Monet Seinäjoella

järjestettävistä tapahtumista – erityisesti suurista tapahtumista – ovatkin kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan yhteisen panoksen tulosta. Kaupunki saattaa esimerkiksi tarjota mahdollisuudet jonkin tapahtuman järjestämiseen, jonka jälkeen jokin järjestö hoitaa varsinaisen järjestämistyön.

Toiminnalliseen kumppanuuteen kuuluvat myös erilaiset projektit, joissa on mukana sekä kaupunki että vähintään yksi kansalaisyhteiskuntatoimija. Varsinainen projektiorganisaatio, siis vetovastuullinen organisaatio, voi olla kumpi tahansa. Projektit voivat olla suuria tai pieniä ja se, millainen rooli kullakin organisaatiolla niissä on, vaihtelee. Myös hankkeet ilmentävät toiminnallista kumppanuutta. Hankkeet voivat olla keskenään eri suuruusluokkaa ja kestoiltaan erilaisia, mutta ne sitovat yhteen eri organisaatioita eri tavoitteiden tiimoilta. Liikkuva koulu –hanke on yksi esimerkki hankkeesta, jossa on mukana kaupungin lisäksi myös kansalaisyhteiskuntatoimijoita. Kaupunkiorganisaatio on usein samanaikaisesti mukana useassa eri kansalaisyhteiskuntatoimijoita käsittävissä hankkeissa. Ei ole tavatonta, että mukana olisi vielä lisäksi muitakin organisaatioita, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

*”--Ja ollaan tehty tätä touhua koko ajan, kunnes vuosi-puolitoista sitten kelattiin yhdessä sekä kaupungin että sitte TE-keskuksen ja etsivän nuorisotyön ja mitä kaikkea mahdollista, heidän kans kimpassa, että me tehtäis tästä meidän toiminnasta vähän järjestelmällisempää ja kirjoitettiin toi Preppaamo-hanke, jossa meillä nyt neljän kuukauden jaksoissa on sit aina semmonen kymmenkunta asiakasta, jotka tulee meille opiskelemaan nimenomaan sitä alaa, mikä heitä kiinnostaa. [...] Monelta eri alalta, ja nyt ollaan sit käyty, koulutettu heitä ja viety eteenpäin ja täs on ollu nyt sit kaupunki ja tosiaan mitä luettelinki, TE-keskukset ja muut, tosi aktiivisesti mukana.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Hankkeet voivat koota yhteen monia eri organisaatioita poikki eri sektoreiden ja syntyäkin poikkisektorillisen yhteistyön tuloksena, kuten edellisessä kommentissa kuvataan. Useiden eri organisaatioiden mukanaolo vahvistaa hanketta, eikä ainoastaan rahallisesti. Hankkeisiin mukaan lukeutuvat myös esimerkiksi Liiveri- ja EU-hankkeet. Lisäksi kaupunki järjestee rakennushankkeita yhteistyössä kansalaisyhteiskunnan kanssa.

Seinäjoen kaupunki tekee kumppanuudessa kansalaisyhteiskunnan kanssa ennaltaehkäisevää toimintaa monessa eri muodossa. Nuorten syrjäytymistä ehkäisevä ja heidän työllistymistään tukeva Preppaamo-hanke on vain yksi esimerkki. Ennaltaehkäisevää työtä tehdään usein samanaikaisesti monien eri kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa. Sitä tehdään monilla eri elämän osa-alueilla, esimerkiksi nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä tai vaikkapa terveysongelmien ehkäisyssä. Myös ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä tehdään yhdessä kansalaisyhteiskunnan kanssa. Ennaltaehkäisevää työtä muistuttava toinen toiminnallisen kumppanuuden muoto on kohderyhmään liittyvä yhteistyö. Siinä työtä tehdään yhdessä jonkin tietyn kohderyhmän hyväksi ja työn tulokset ovat usein hyvin konkreettisia. Kyseessä voi olla esimerkiksi esteettömyyden parantamiseksi tehtävä yhteistyö tai näkövammaisten huomioimiseksi tehtävä työ, jossa kaupunki on kumppanuudessa jonkin sairaus- tai vammaperusteisen järjestön tai yhdistyksen kanssa. Myös kodin ja koulun välinen yhteistyö on tästä hyvä esimerkki.

Seinäjoen kaupunki tekee paljon palvelutuotantoon liittyvää yhteistyötä kumppanuudessa kansalaisyhteiskunnan kanssa. Tämä näkyy vahvasti erityisesti kulttuuripalveluissa. Palvelutuotantoon liittyvässä kumppanuudessa kyse voi olla vaikkapa uuden palvelun muotoilusta tai uusien mallien kokeilemisesta, kuten seuraavissa kommentissa kuvataan:

*”—Meillä on nytten ollu toi Kulttuurikollektiivi Silta, jonka kanssa on tehty tosi tiivistä yhteistyötä tän kulttuurisen vanhustyön kehittämiseksi, mutta se on, se on tällaista palvelutuotantoa ja palvelumuotoilua ehkä enemmänkin, että täsmäyhteistyössä tehdään jotain uutta juttua, josta tulee uusi palvelu.”*

Kaupunkiorganisaation ryhmähaastattelu 22.02.2016

*”Ja tosta kokeilutoiminnasta, että sillälaililla käytetään toisiamme ehkä hyödyksi, että jos on semmonen joku vaikka uus juttu, niin sitten kaupungin on ehkä hankalampi lähteä sitä tekemään, niin sit haetaan siihen yleensä joku yhdistys tai yhteisötoimija kumppaniksi ja se niinku toteuttaa sitte tällasen jonkunlaisen uuden toimintatavan tai tekee meille siitä jonkun mallin. Et se on niinku notkeampaa tehdä sillälaililla yhteisöjen ja yhdistysten kanssa yhteistyössä.”*

Kaupunkiorganisaation ryhmähaastattelu 22.02.2016

Kuten kommenteista voidaan huomata, on palvelutuotantoon liittyvä kumppanuus kaupungille tärkeää. Kaupungin voi olla itse vaikeaa lähteä yksin kokeilemaan uusia asioita, joiden toimivuudesta ei ole vielä takeita. Kumppanuuden avulla uusia juttuja on helpompi lähteä kokeilemaan. Palvelutuotantoon liittyvässä kumppanuudessa taustalla on halu kyetä tarjoamaan kuntalaisille mahdollisimman hyviä palveluita moneen tarpeeseen. Palveluita siis muotoillaan ja tuotetaan yhteistyössä. Kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välinen kumppanuus avaa ovia palvelutuotannon suhteen verrattuna siihen, miten kaupunki ja kansalaisyhteiskuntatoimijat tahoillaan voisivat yksin tarjota palveluita tai kehittää niitä edelleen. Erilaiset sivistystoiminnan ryhmät ja kulttuuritoiminnot toimivat esimerkkeinä kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisestä palvelutuotantoon liittyvästä kumppanuudesta. Kumppanuudessa on kyse myös siitä, että kansalaisyhteiskunta täydentää kaupungin tarjoamia palveluita omilla palveluillaan niin, että kokonaisuudesta syntyy toimiva ja monipuolinen.

Myös erilaisten toimintojen perustaminen ja ylläpitäminen yhdessä on yksi toiminnallisen kumppanuuden ilmentymä. Toiminnot voivat terminä kattaa suuren ryhmän erilaisia sisältöjä, mutta esimerkkinä yhteistyössä toteutetusta toiminnosta voivat olla esimerkiksi vähävaraisille nuorille suunnatut tanssiryhmät. Toiminnallista kumppanuutta voidaan lähestyä myös keskustelevammasta näkökulmasta. Toiminnalliseen kumppanuuteen liittyy nimittäin vastuualueiden jakaminen, jossa kyse on ennen kaikkea keskustelevasta, käytännön asioiden järjestelmiseen liittyvästä kumppanuuden muodosta. Vastuualueiden jakamisella määritellään omat ja toisen roolit sekä pidetään huolta toiminnan sujuvuudesta. Se on keskusteleva kumppanuuden muoto, joka kuitenkin luo onnistumisen edellytyksiä toiminnalliselta kannalta katsottuna.

Seinäjoella on lisäksi yksi uudehko kumppanuuden muoto, josta seuraavassa kommentissa kerrotaan:

*”Esimerkiks nyt justihin 4H-yhdistyksen kanssa niin tehtiin sopimus yhteisestä työntekijästä, musta se on sekin aika, aika uusi juttu, että niin me maksetaan puolet palkasta ja ostetaan tietyllälailla palvelua, mutta se on yhteistyötä.”*

Kaupunkiorganisaation ryhmähaastattelu 22.02.2016



Kaupunki ja yhdistys ovat kirjoittaneet yhteisen työsopimuksen yhteisestä työntekijästä, mikä on jokseenkin ainutlaatuinen kumppanuuden muoto ainakin Seinäjoen kaupungissa. Yhteinen työntekijä ilmentää varsin tiivistä kumppanuutta, jolla pyritään saavuttamaan toiminnallisia tavoitteita alueella. Yhteinen työntekijä on innovatiivinen ratkaisu silloin, kun yksittäisellä organisaatiolla ei ole esimerkiksi rahallisia mahdollisuuksia yksin palkata työntekijää.

Toiminnallista kumppanuutta on kansalaisyhteiskuntatoimijoiden ottaminen mukaan päätöksentekojen ja toimeenpanoprosesseihin. Päätöksentekoon mukaan ottaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kansalaisyhteiskuntatoimijoita, heidän mielipiteitään ja näkemyksiään, kuullaan kun ollaan tekemässä päätöksiä niihin seikkoihin liittyen, joista heiltä löytyy asiantuntemusta. Heitä voidaan kuulla palautteiden, ideoiden keruun tai vaikkapa asiantuntijalausuntojen muodossa. Prosessiin mukaan ottaminen tarkoittaa sitä, että kansalaisyhteiskuntatoimijoille tarjotaan mahdollisuus osallistua käytännön työhön ja olla aktiivisia kaupungin kanssa. Prosessiin mukaan pääsemisestä on tähän tutkimukseen osallistuneilla kansalaisyhteiskuntatoimijoilla erilaisia kokemuksia:

*”—Mun mielestä Seinäjoella on vielä pikkusen hankalaa päästä niinkun Seinäjoen kaupungin sisäisiin työryhmiin, että tämmöset ihan, esimerkkinä Vaasa niin me ollaan siellä hyvin monissa niinku semmosissa kunnan sisäisissä työryhmissä, että sinne on niinku otettu se järjestö mukaan.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

*”Se, no joo. Toi on, meillä taas, me ollaan niinku sivistyspuolen kanssa päästy ja ollaan, ollaan niinku kädet savessa, matkassa mukana niissä kahessa sisällä.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Yksi järjestöjen edustajista on kokenut päässeensä mukaan prosesseihin, toinen taas kokenut jääneensä niistä ulkopuolelle. Seinäjoen kaupungin sisällä kansalaisyhteiskuntatoimijoiden mukaan ottaminen päätöksentekovaiheeseen ja toteuttamiseen siis vaihtelee. Kansalaisyhteiskuntatoimijoiden sisällyttäminen jollakin tavalla päätöksentekoon voi ilmetä yhdessä sopimisena ja pitkän tähtäimen sopimusten laatimisena sekä yhdessä suunnittelemisena.

Myös kuntalaisaloitteiden voidaan nähdä olevan yksi väylä kansalaisyhteiskunnalle päästä mukaan vaikuttamaan kaupungin päätöksentekoon.

Kaupunki ja kansalaisyhteiskunta tekevät kumppanuudessa myös muuta matalan kynnyksen yhteistoimintaa, kuten järjestävät luentoja, seminaareja, Saapastoimintaa ja katupartiointia. Erilaisia käytännön asioita hoidetaan yhdessä ja kaupungin bändikämppätoiminta syntyy kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan yhteistyön tuloksena. Kyse saattaa olla myös pienistä teoista, joita kaupunki tekee, mutta joilla on suuri vaikutus kuntalaisten parissa. Esimerkiksi latukoneen vieminen yhdelle kylälle tuottaa siellä paljon iloa ja saa kyläläiset tyytyväisiksi. Toinen ja hyvin ajankohtainen esimerkki muusta matalan kynnyksen yhteistoiminnasta on se, että turvapaikanhakijoille pyritään yhdessä keksimään jotakin tekemistä, jolla he saisivat aikansa kulumaan ja kenties tuntemaan itsensä hyödyllisiksi.

#### 5.1.4 Tiedon ja avun tarjoaminen

Seinäjoen kaupungin ja sen alueen kansalaisyhteiskuntatoimijoiden välillä on tiedon ja avun tarjoamista puolin ja toisin. Sitä voi tapahtua monen eri toiminnan osa-alueiden tiimoilta ja se voi olla virallista ja selvästi havaittavaa tai epävirallista ja vaikeammin havaittavaa, niin sanotusti hiljaista toimintaa. Tiedon tarjoaminen näkyy käytännössä esimerkiksi asiantuntijalausuntoina. Kansalaisyhteiskuntaan on sitoutunut paljon sekä kokemuseräistä että koulutuseräistä asiantuntemusta, jota kaupunki voi hyödyntää esimerkiksi päätöksenteon yhteydessä. Yhteistyösuhdeapu on myös eräänlaista tiedon tarjoamista. Siinä on kyse erityisesti suuremman toimijan, kuten sosiaali- ja terveysalan liiton, sekä kaupungin ja yhdistysten välisestä informaationkulusta. Liitto toimii yhteistyösuhdeavun tarjoajana molempiin suuntiin. Se tarjoaa esimerkiksi kaupungille tietoa alueella toimivista yhdistyksistä ja toisaalta yhdistyksille tietoa siitä, millaista kumppanuutta kaupungin kanssa voi rakentaa tai millaisia yhteistyömahdollisuuksia on olemassa. Toisaalta se myös kannustaa ja motivoi molempia osapuolia kumppanuuteen ja toimii samanaikaisesti itse kaupungin kumppanina:

*”--Ja Seinäjoen kaupungin kanssa, tuota, SOSTE tekee itse asiassa aika paljon sillä tavalla työtä, että välittää, koordinoi, kannustaa, motivoi, tiedottaa, tukee, siihen sosiaali- ja terveysjärjestöjen ja kaupungin väliseen yhteistyöhön. Konkreettinen tällanen nyt tuorein yhteistyökuvio on tämä kuntien hyvinvointikertomus.”*

Kuten edellisestä kommentista voidaan havaita, voi yhteistyösuhdeapua tapahtua monessa eri muodossa. Se ei aina ole käsin kosketeltavaa ja konkreettista, vaan toisinaan kyse voi olla myös pehmeämmästä toiminnasta, kuten kannustamisesta. Samassa kommentissa viitataan myös kuntien hyvinvointikertomuksen tiimoilta tehtyyn yhteistyöhön, joka ilmentää asiakirjoissa auttamista. Kyse voi olla siitä, että kansalaisyhteiskuntatoimija auttaa kaupunkia asiakirjojen laatimisessa, mutta apu voi suuntautua myös toiseen suuntaan. Tällöin kaupunki auttaa kansalaisyhteiskuntatoimijaa asiakirjojen laatimisessa tai täyttämässä. Kyseessä voi olla esimerkiksi jokin lupahakemus, jonka täyttämässä järjestö, yhdistys tai muu toimija kaipaa neuvoa.

Myös yleistä toiminnan tukemista esiintyy. Kaupunki pyrkii tukemaan alueensa kansalaisyhteiskuntaa mitä moninaisimmilla tavoilla. Teot ja eleet voivat olla pieniä tai suuria ja ne voivat liittyä moniin eri asioihin. Kaupunki auttaa järjestöjä ja yhdistyksiä esimerkiksi materiaaleissa ja viestinnässä. Materiaaleihin liittyvä apu on yleensä avustamista jokseenkin yksinkertaisissa ja käytännönläheisissä asioissa, kuten taittamisessa. Kyse voi olla vaikkapa jonkin tapahtuman markkinointiin liittyvän materiaalin valmistelusta.

*”Kaupunkihan on sillä tavalla aktiivinen, [että] me järjestöt ja sit meidän yhdistykset [kun] järjestää erilaisia tapahtumia, niin kyllä apua siihen hakemiseen saa. Tietysti silloin ollaan win-win-tilanteessa, että se järjestö saa niitä tapahtumia ja kaupunkiin tulee väkeä ja se vie niinkun asioita eteenpäin, mut sillä tavalla, ja se on semmost mitä ei aina ymmärretäkään, et monesti niinku materiaalit ja apu erilaisiin hakuasiakirjoihin ja viestinnän apu niitten tekemisiin ja taittamisiin ja laittamisiin, niin silloin, jo Komia-markkinoinnin osalta, niin sillä on jo paljon isompi merkitys ku oikeesti ajatellaankaan. Että niitä ku rupeis sitte täällä ihan niinku omin pikku kätösin rustailemaan, niin mä sanosin, jotta aina silloin tällöin joku tapahtuma jäis tulemattaki.”*

Apu on usein kaupungin näkökulmasta pieniä tekoja, mutta kansalaisyhteiskuntatoimijoille sitäkin

tärkeämpää kumppanuutta. Kaupungin suoma apu helpottaa vapaaehtoistoimintaan perustuvaa toimintaa jopa siinä määrin, että se madaltaa järjestöjen ja yhdistysten kynnystä olla aktiivisia ja tuottaa tapahtumia. Kaupunki jakaa myös muunlaista tietoa ja aineetonta osaamista kansalaisyhteiskunnalleen esimerkiksi seuratuon muodossa. Järjestöjen ja yhdistysten on mahdollista saada neuvontaa esimerkiksi työllistämiseen liittyvissä asioissa, jolloin yhdessä pohditaan, mikä olisi paras toimintatapa ja millaisia mahdollisuuksia on olemassa.

Myös järjestöjen edustajat kokevat, että heillä on annettavaa kaupungille sen kohtaamien ongelmien ratkaisemisessa. Auttaminen ei siis ole yksipuolista tässäkään suhteessa. Kansalaisyhteiskunta voi auttaa kaupunkia suurissa asioissa, joita se kohtaa. Esimerkiksi lakimuutosten seurauksena syntyvissä toimintatapojen muutoksissa auttamisessa kansalaisyhteiskunta kokee voivansa olla kaupungille hyödyksi ja kyvykäs auttamaan sitä. Kansalaisyhteiskunnasta löytyy myös halua auttaa Seinäjoen kaupunkia keskellä yhteiskunnan muutosta, uusien toimintatapojen ja -suuntien etsimisessä.

#### 5.1.5 Kehittämislähtöinen kumppanuus

Kehittämislähtöisessä kumppanuudessa on hyvin pitkälti kyse uusien ideoiden esittämisestä ja toisaalta niihin vastaamisesta. Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskuntatoimijoiden välillä vallitsee kulttuuri, jossa uusia ideoita uskalletaan esittää toiselle osapuolelle, ja toinen osapuoli uskaltaa niihin myös tarttua. Tällainen ”sytykkeiden” tarjoaminen ja vastaanottaminen mahdollistaa tietynlaisen kehittämiselle tärkeän innovatiivisuuden ja avoimuuden. Uusien ideoiden esittäjinä voi olla kumpi tahansa, kaupunki tai kansalaisyhteiskunnan toimija.

*”Meillä tota niin on sillä tavalla, että mä oon niinku itte henkilökohtasesti kokenu, että tämmönen tuota uusien ideoiden esittäminen ja sitte niihin tarttuminen, niin se on ollu hyvin semmosta jouhevaa. Eli tavallaan niinkun tämmösten tuota kevyen rakenteen uusien juttujen luominen, niin se ei oo oikeastansa vaatinu mitään suuria byrokratioita, eikä mitään semmosia. Ja sitte just tää luottamus, mun mielestä se [...] on ihan selkiästi varmaan se, että se [uusien ideoiden esittäminen ja niihin tarttuminen] on ollu helppoa, johtuu siitä, että on luottamusta—.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Järjestön edustaja arvelee sujuvan kanssakäymisen kaupungin ja järjestöjen välillä olevan osaltaan niiden välillä vallitsevan vankan luottamuksen ansiota. Uusiin ehdotuksiin ja ideoihin on helppo lähteä mukaan, kun toisen toiminta ja organisaation luonne on jo entuudestaan tuttu. Ainakin pienempiin ja vaivattomampiin juttuihin tarttuminen on hänen mielestään sujunut kaupungin ja hänen edustamansa järjestön välillä vaivattomasti.

Kehittämislähtöisestä kumppanuudesta voidaan myös erottaa eri toimijoiden voimavarojen yhdistäminen Seinäjoen kehittämiseksi. Seinäjoen kaupunki tekee yhdessä kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa töitä sen eteen, että Seinäjoesta saadaan entistä parempi paikka asua ja elää. Yhdessä järjestöjen, yhdistysten ja muiden toimijoiden kanssa kaupunki pyrkii innostamaan ja elävöittämään aluettaan. Kyliä kehitetään ja olosuhteita parannetaan yhteisvoimin. Kehittämistyössä tehdään tiivistä yhteistyötä, jotta saadaan luotua jotakin uutta. Konkreettisena esimerkkinä esille voidaan nostaa seuratoiminnan kehittämiseen tähtäävä hanketoiminta. Myös seurojen kanssa tapahtuu monenlaista kehittämistyötä.

Myös työllistämiseen tähtäävää kumppanuutta löytyy. Erityisesti alakohtaista työllistämiseen pyrkivää toimintaa löytyy kaupungin kulttuuripalveluiden ja taiteenalojen kansalaisyhteiskuntatoimijoiden väliltä. Alakohtaisella työllistämällä tarkoitetaan sitä, että yhteistyössä pyritään työllistämään juuri tietyn alan osaajia – tässä tapauksessa työllistettävät henkilöt edustavat taiteellisia aloja. Työllistäminen kytkeytyy tiiviisti palvelutuotantoon ja sillä pyritään osaltaan tarjoamaan taiteenalojen asiantuntijoille mahdollisuutta elättää itsensä työllään. Työllistäminen ei välttämättä tähtää niinkään henkilöiden kokopäiväiseen työllistämiseen, vaan heille pyritään tarjoamaan tunteja sieltä täältä niin, että he pystyvät itse kokoamaan työtunteja eri lähteistä viikon mittaan.

#### 5.1.6 Viestinnällinen kumppanuus

Sidosryhmien kuuleminen on tärkeä osa viestinnällistä kumppanuutta. Kaupungin näkökulmasta se on osa-alue, jossa kaupungilla on kuuntelijan ja kuulijan rooli. Sidosryhmiä ovat alueen kansalaisyhteiskuntatoimijat, siis järjestöt, yhdistykset ja muut kansalaistoimijat. Yksi haastateltavista lukee sidosryhmiin mukaan kuuluvaksi myös yksittäiset kansalaiset ja kuntalaiset, joiden palautetta hän pitää erittäin tärkeänä. Hän korostaa, että Seinäjoen kaupunki pyytää ja vastaanottaa palautetta monien eri kanavien kautta yksittäisiltä kansalaisilta. Näin on ainakin

teknisten toimintojen parissa, joihin otetaan haastateltavan mukaan usein yhteyttä esimerkiksi tieverkkoon tai liikenteeseen liittyvien ongelmien ja epäkohtien tiimoilta. Seinäjoen kaupunki saa palautetta sähköisesti sähköpostitse, sosiaalisen median ja verkkosivujen lomakkeiden kautta. Sidosryhmien kanssa tapahtuva viestintä ei tokikaan ole tästä huolimatta yksipuolista, vaan kaupunki pyrkii myös reagoimaan palautteisiin ja vastaa niihin, erityisesti jos ne ovat asiallisia ja ne on kohdistettu jollekin henkilölle.

*”-- Kyllähän me herkällä korvalla kuullaan esimerkiksi niinku jotain oppilaiden liikenneturvallisuuteen liittyviä asioita, elikkä näitä vanhempainyhdistysten mielipiteitä, ja kyllä meille sitten tuota ammattiautoilijat ottaa yhteyksiä, on linja-autokuskeja, on taksikuskeja, autokoulunopettajia, tämmösiä, että tietysti niillä nyt vois aatella, että heillä on sitä ammattikokemusta ja ammattitaitoa arvioida näitä asioita hieman objektiivisemmin kun sitten muuten. Mutta kyllä me kaikkia yritetään kuunnella, joskus ne on ehkä vähän asiattomia nämä tota varsinkin moitteet kun ollaan vähän kiihdyksissä, mutta kyllä ne yleensä keskustelemalla siitä sitten selviää.”*

Teemahaastattelu 1, 23.02.2016

*”--Me kehotetaankin [ottamaan yhteyttä] siinä mielessä, että se on hyvä, että me tiedetään täällä sitten ongelmat mahdollisimman hyvin, mikkä kentällä [on]. Toki ittekin havainnoidaan ja aika paljon tiedetään, mutta paljon tulee semmosta, mitä ei täältä sitten huomaa virkamies tuolistaan, niin tulee tätä suoraa kansalaisyhteiskunnan palautetta sitten.”*

Teemahaastattelu 1, 23.02.2016

Palautetta haetaan ja saadaan paljon virtuaalisesti tai puhelimitse, mutta myös muuta kautta. Viranhaltijoita osallistuu koulujen vanhempainneuvostojen iltoihin, joissa voidaan puida esimerkiksi oppilaiden turvalliseen koulumatkaan liittyviä asioita. Kaupunki myös järjestää toisinaan osallistavia seminaareja tai osallistuu yleisöiltoihin, joissa ihmisillä on mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Toisinaan yhteyttä otetaan kaupungin luottamushenkilöihin, joiden kautta asia välittyy tarvittaessa eteenpäin viranhaltijoille. Myös järjestöiltä ja yhdistyksiltä saadaan palautetta tai yhteydenottoja ja niihin pyritään vastaamaan. Sidosryhmien kanssa tapahtuva viestintä ei ole

ainoastaan palautteen pyytämistä tai siihen vastaamista, vaan kaupungille osoitetaan myös kysymyksiä ja uteluja sekä yhteydenottoja ylipäätään, joihin pyritään vastaamaan.

Myös keskinäinen kommunikointi erilaisten keskusteluiden ja neuvotteluiden muodossa on olennainen osa viestintää. Tärkeää on kaikenlaisen vuoropuhelun ja keskusteluyhteyden ylläpitäminen ylipäätään, mutta keskusteluista voidaan erottaa joitakin erityisiä osa-alueita, joiden tiimoilta yhteistä vuoropuhelua syntyy. Yhdessä käydään läpi esimerkiksi jaettuja toimintaperiaatteita, keskustellaan toimintaedellytyksistä sekä käydään läpi ajankohtaisia asioita. Kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välillä tapahtuu myös informaation vaihtoa puolin ja toisin: toista tiedotetaan meneillään olevista asioista ja informaatiota jaetaan organisaatioiden kesken.

Osa viestinnällistä kumppanuutta on mediassa tiedottaminen. Käytännössä kyse on esimerkiksi siitä, että kaupunki tiedottaa lehdessä alueen tapahtumista. Foorumit ovat yksi tapa kerätä yhteen eri toimijoita samojen asioiden tiimoilta. Käytännössä foorumeissa on kyse eri toimijoita yhdistävistä kokouksista tai tapaamisista. Ne tarjoavat mahdollisuuksia tiedon vaihtamiseen, keskusteluun ja mahdollisesti myös muunlaiseen ohjelmaan. Tällaisia foorumeita järjestetään ainakin urheiluseurojen, kaupungin ja muutaman muun Seinäjoen urheilutoiminnasta kiinnostuneen tahon kanssa. Kyseessä on siis useiden toimijoiden yhteinen kokoontuminen, joka mahdollistaa tehokkaan viestinnän ja yhteisistä asioista keskustelemisen. Lisäksi osana viestintää voidaan pitää ylipäätään kansalaisyhteiskuntatoimijan ja viranomaisen välistä asiointia. Kyse voi olla lupa-asioista tai jonkin muun asiointia vaativan seikan hoitamisesta. Järjestötoimijat ovat yhtä mieltä siitä, että Seinäjoen kaupungin viranhaltijoiden kanssa on helppo asioida. Heidän mielestään kaupungin kanssa asioidessa ylipäätään asiat sujuvat jouhevasti, eikä yhteistoimintaa vaivaa byrokraattiselle toiminnalle ominainen jäykkyys tai hitaus.

## 5.2 Kumppanuuden haasteet

Kumppanuudessa ei koeta olevan suuria haasteita tai sitä vaikeuttavia seikkoja. Ennemmin kumppanuutta pyritään kuvailemaan positiivisin termein. Järjestöpuolen informantit kokevat, että kumppanuudessa itsessään ei ole haasteita, vaan haasteet syntyvät muuttuvasta toimintaympäristöstä, jonka molemmat kumppanuuden osapuolet joutuvat kohtaamaan. Kaupunkiorganisaation informantit ovat enimmäkseen samoilla linjoilla kansalaisyhteiskunnan edustajien kanssa. Heidänkin mielestään kumppanuudessa toimiminen on helppoa ja vaivatonta.

Muutama kaupungin informantti tuo kuitenkin esiin, että toisinaan kaupungin ja jonkin yhdistyksen tai järjestön välillä voi olla pientä jännitettä, mikäli järjestössä tai yhdistyksessä koetaan, että kaupunki ei kiinnitä heidän toiveisiinsa tarpeeksi huomiota. Kaupungin päässä koetaan toisinaan, ettei julkisen sektorin rooli demokratian toteuttajana ole kaikille aina ihan selvä. Samoin pientä vastakkainasettelua voi olla esimerkiksi rakennushankkeiden ja luonnonsuojelun tai rakennetun ympäristön suojelun kohdalla, mutta tällaiset tilanteet saadaan puhumalla selvitettyä, eivätkä tähän tutkimukseen haastatellut informantit koe niitä varsinaisina kumppanuuden haasteina. Yksi kaupungin informanteista arvelee, että toisinaan myös viranhaltijoiden asenteissa voi olla parantamisen varaa. Se, kuinka arvokkaana ja tärkeänä voimavarana kansalaisyhteiskunta nähdään, voi olla henkilösidonnaista ja siten näkyä eroina yksittäisten henkilöiden toiminnassa:

*”Mutta kyllä nää jotku, niinku vaikka mä tiedän esimerkiks meillä kaavoituksessa, kyllä siellä aika hyvin kuunnellaan nyt vaikka tätä luonnonsuojeluyhdistystä, pyydetään lausuntoja ja käydään tällasta vuoropuhelua heidän kanssaan. Mutta sitten taas joku voi olla sitä mieltä jossakin toisessa yksikössä, että puhukoon ne mitä lystää, me tehdään näin.”*

Teemahaastattelu 2, 23.02.2016

Yhteistyön onnistuminen on hänen mielestään aina myös henkilö- ja arvosidonnaista. Välinpitämätön asenne voi olla yhtälailla virkamiehellä kuin järjestössä toimivalla vapaaehtoisellakin. Koska käytännössä kumppanuus hoituu ihmisten kautta, on ihmisten asenteilla luonnollisesti vaikutusta kumppanuuden laatuun. Teemahaastattelussa haastateltu informantti ei kerro varmasti, että Seinäjoella kumppanuus kärsisi ihmisten asenteiden vuoksi, mutta arvelee, että se voi paikoin olla mahdollista.



## 6 Kumppanuuden hyödyntämättömät mahdollisuudet

Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välisissä kumppanuuksissa on vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia, joiden avulla kumppanuudesta voitaisiin saada enemmän irti, ja kaupunkia sekä sen elinvoimaisuutta kyettäisiin kehittämään aiempaa paremmin. Mahdollisuudet voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat:

työllisyyden ja elinvoiman lisääminen,  
aiempien toimintatapojen parantaminen ja  
ympäristöön ja ilmiöihin liittyvät mahdollisuudet.

Seuraavaksi käymme tarkemmin läpi tutkimuksessa esiin nousseita hyödyntämättömiä mahdollisuuksia edellä mainittujen ryhmien kautta. Lopuksi perehdytään myös tekijöihin, jotka voivat hankaloittaa mahdollisuuksien hyödyntämistä tai jopa toimia suoranaisine esteinä.

### 6.1 Työllisyyden ja elinvoiman lisääminen

Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välisissä kumppanuuksissa on hyödyntämättömiä mahdollisuuksia, joiden avulla kaupunkiin saataisiin lisää työpaikkoja ja elinvoimaisuutta. Erityisesti pätkätoita tarjoamalla työllisyyttä pystytään edelleen lisäämään. Taiteen- ja kulttuurin alan työpaikkoja on pyritty lisäämään ja lisätty jo aiemmin tietoisesti, mutta ainakin yksi informanteista näkee, että työpaikkojen synnyttäminen kulttuuripuolelle on edelleen mahdollista. Informantit näkevät, että erityisesti yhteisvoimin työllistäminen on kyllä mahdollista, sillä silloin työllistämisen kuluja pystytään jakamaan useamman toimijan kesken. Seuraavassa kommentissa informantti kertoo esimerkkinä kokemuksistaan Vaasan kaupungin kanssa:

*”—Mut semmonen yks hyvä esimerkki yhteistyöstä, meillä on Vaasan kaupungis ollu jo 15 vuotta tämmönen, et meil on Vaasan kaupungilta, Vaasan kaupunki antaa yhden terveydenhoitajan palkan ja sit meiltä tulee MLL:stä niinku toinen työntekijä. Ne eräällä tavalla niinku parityönä ovat tehneet tämmöstä ennaltaehkäisevää työtä siellä Vaasan kaupungissa, eli jotaki niinku tämmöstäkin, et niinkun yhteistyön tiivistämistä. Ja et oikeestaan niinku yhden hinnallahan kaupunki periaatteessa saa kaksi ihmistä.*

*Mut kuitenkin niinku ajatus siitä, että yhdessä kehitetään semmosia toimintoja, joissa vähän niinku yhdistykset pistää rahaa ja sitte kaupunki pistää rahaa ja saadaan niinku semmonen hyvä toiminta aikaan.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Yhteistyö ja sen tiivistäminen nähdään tärkeänä. Informantin mukaan avaintekijä riittävien resurssien kasaan saamiseksi on se, että eri organisaatiot pyrkivät jokainen osallistumaan parhaan kykynsä mukaan, jolloin pienemmistä puroista voidaan saada se virta, mitä kulloinkin tarvitaan. Kaupunkilaisia pystytään ottamaan patkätöihin erilaisiin projekteihin ja heille pystytään tarjoamaan osa-aikaista työtä, mutta yhteistyössä mahdollisuudet olisivat suuremmat. Lisäksi informanteille on selvää, että kokopäiväisiä työpaikkoja voitaisiin perustaa oitis, mikäli Seinäjoen kaupunki pystyisi alussa auttamaan heitä siinä rahallisesti. Eräs järjestöjen edustaja kertoo, että heillä olisi välitön tarve lisätyövoimalle, mutta taloudelliset seikat toimivat esteenä:

*”—Ollaan siinä vaiheessa, että meidän pitäis kyllä nyt palkata välittömästi pari henkilöä sinne töihin, että enää vaikka kuinka on talkoolaisia niin se työ on semmosta, että sanotaan liika on liikaa. Jossaki se rajakin menee. Ihan, ja se tuntuu aika mahdottomalta lähtiä palkkaamaan ihan täysin, täysin täydellä palkalla uusia henkilöitä, että nyt justiin etsintävaihe menossa, että miten saataisiin rahoitusta siihen puoleen.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Usea informantti on hänen kanssaan samaa mieltä. Kaupungilta tarvitaan rahallinen panostus alussa, jotta työntekijä voidaan palkata, mutta lopulta kaupungin panostus voitaisiin hiljalleen lopettaa ja jättää pois, kun työntekijän tuoma lisäarvo alkaa kannattaa itse itseään. Usein järjestöillä ei ole kuitenkaan yksin rahallisia mahdollisuuksia työpaikan perustamiseen.

Yksi informanteista näkee, että työpaikkoja ja elinvoimaa saadaan synnytettyä lisää ylipäättään puhaltamalla yhteen hiileen ja tekemällä oikeita asioita yhteiskunnan ja elämän eri osa-alueilla yhdessä. Hän nimittää tätä dynamiikan kierteen. Kun saadaan hyvää aikaan jollakin yhteiskunnan

osa-alueella, synnyttää se lisää hyvää, joka hyödyttää meitä kaikkia. Sivutuotteena syntyy todennäköisesti elinvoimaa ja työpaikkoja.

Työpaikkoja pystytään informanttien mukaan luomaan kyllä lisää Seinäjoelle aivan tietoisesti ja tarkoituksellisesti, mutta se vaatii eri toimijoiden välisten suhteiden tiivistämistä ja organisaatioiden välisten raja-aitojen madaltamista. Se vaatii rahallisten resurssien yhdistämistä, sillä monellakaan taholla ei ole varaa palkata työntekijää yksin. Myös muita resursseja voitaisiin jakaa. Yhteistyön tiivistäminen ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan kaupungin ja järjestöjen välisen yhteistyön tiivistämistä, vaan yhtälailla kansalaisyhteiskuntatoimijoiden keskinäisen yhteistyön tiivistämistä:

*”—Et me pystytään kyllä, pystyttäis siihen, et me pystyttäis työllistämäänkin ihmisiä, jotka sitten, esimerkiksi meil on semmosia, Pohjois-Pohjanmaalla toimii semmonen rempparyhmä, joka käy antamas ammattiapua seuran taloille korjaustöis ja tämän tyyppisis, siinä on kaupungilla pieni panostus, alueen eri kunnilla pienet panostukset siinä mukana, mut sitte tavallaan se, että myös nämä seurat sitten itte maksaa niistä palveluista tietyllälailla. Mut, että tämmösiä tavallaan mahdollisuuksia sinne työllistämiseen on kyllä olemas, mut sitte tavallaan, että niitten resurssien ja tavallaan senkin organisoiminen, niin sekään ei tapahdu itellänsä, et se tavallaan vaatii jo sitten jonkun joka teköö, ja sit meillä taas työntekijäresurssit on sen verran pienet, että sillä ei ainakaan niinku päällekkäin kaikkien muitten [asioiden] kohdalla, et voi se siellä jonos johonaki kohras olla tulos, mut että, et tavallaan tämmösiä. Mut, että meidän täytyy myös niinku huomioida se, niinku kaikkien järjestöjen, että mitä semmosia sekä niinku työllistämisen paikkoja, mutta myös sitte niinku taloudellisten resurssien paikkoja siellä meidän omassakin järjestössä [on], plus sitten et jos me yhdistetään ja jaetaan niitä. Löytyykö sieltä jotain semmosia? Semmosia tapoja toteuttaa niitä. Ja sitte siinä kaupunkien ja kuntien rooli mukana, niin et se ei vaadi mitään aivan älytöntä suurta panostusta yhdeltä, vaan et jos se jotenki jakautuu, niin sitten siitä syntyy yhdessä jotain suurta.—”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu, 22.02.2016

Yhtenä kumppanuuden mahdollisuutena voitaisiinkin pitää yhtälailla järjestöjen keskinäisen yhteistyön vahvistamista ja resurssien keskinäistä jakamista. Yhteistyön tiivistämistä voisi tapahtua

myös järjestöjen kesken enemmän, eikä ainoastaan kaupungin ja järjestöjen välillä. Lisäksi yhteisiä työntekijöitä voitaisiin suosia aiempaa enemmän. Myös muiden resurssien, kuten organisointiin tarvittavan henkilöstön, yhdistäminen voi tulla kyseeseen. Työpaikkoja ja työllistämismahdollisuuksia tulisi myös kartoittaa yhteistyössä, jotta potentiaaliset tulevat työpaikat löydetään. Kartoittamista voitaisiin toteuttaa sekä kansalaisyhteiskuntatoimijoiden että niiden ja kaupungin kesken. Työpaikkojen synnyttäminen kansalaisyhteiskuntaan nähdään mahdolliseksi erityisesti palvelutuotannon kehittämisen kautta. Järjestöjen ja yhdistysten on kuitenkin kehitettävä itseään vielä ennen sitä, ja siinä prosessissa kaupungilta toivotaan apua:

*”Ja sitte kun sen [järjestön/yhdistyksen] kone on kunnossa, siihen voidaan alkaa rakentamaan niitä työllistymisen mahdollisuuksia, jonka jälkeen vähän eri tavalla tuottamalla voidaan saada kustannussäästöjä, mutta ilmaseks ne ei, ei synny. Ja ammattimaiseen palvelutuotantoon meidän pitää pyrkiä, jos me aletaan työllistämään niin sit sen pitää olla sitä ammattimaista palvelutuotantoa, mut se vaatii entistä enemmän sitä ohjaamista, hautomotyyppistä toimintaa niiden yhdistysten kanssa, et se, ja tässä on niinku semmosen yhteisen tekemisen paikka mun mielestäni. [...] Mitä jos me voitaisiin yhdessä saada aikaan tää, mistä mä puhun monessa suhteessa, niinku vanha krammari itteäni toistaen, yhdistyshautomotoimintaa, johon rakentuu niinkun ohjausjärjestelmä, apujärjestelmä sille seuralle, sille yhdistykselle, sille järjestölle, sille tielle kun se lähtee työllistämisen polulle ja sen palvelutuotannon kehittämiseen, koska se palvelutuotantokin vaatii osaamista? Et ei niitä niinku, ei niitä nyt vaan tuoteta tosta noin, että, ja kehittämistä, palvelutuotanto muuttuu, koko ajan pitäis mennä vähän siellä edessäpäin, et mun mielestä se on niinku se iso kysymys. Jos me semmonen kone saatais käyntiin ja siinä olis kaupunki järjestöjen kumppanina, niin mä väitän, että muutaman vuoden sisällä tapahtuis paljon asioita. Hyviä asioita. Ku kaikki tää meidän osaaminen lyödään yhteen sitten kaupunkikonsernin osaamisen kanssa.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Seinäjoelle voitaisiin luoda jokin palvelutuotantoa ja työllistämistä tukeva mekanismi, esimerkiksi kaupungin ylläpitämä hautomo, josta järjestöt ja yhdistykset voisivat hakea apua ja saada tietoa. Informantti viittaa kommentissaan ”koneen kuntoon saamisella” siihen, että useiden järjestöjen ja

yhdistysten pitää myös organisaatioina vielä kehittyä voidakseen ottaa harteilleen työnantajan vastuun. Seinäjoen kaupungissa kansalaisyhteiskunnalla on potentiaalia toimia ihmisten työllistäjänä, mutta järjestöissä ja yhdistyksissä ei ole riittävästi tietotaitoa työllistämiseen. Kaupungilta kaivataan apua koko prosessiin, siihen, miten kansalaisyhteisöt saisivat kehitettyä oman organisaationsa siihen pisteeseen, että ne voisivat toimia vastuullisina työnantajina, ja toisaalta siihen, miten kehittää omaa palvelutuotantoaan eteenpäin. Työpaikkojen lisäämisen näkökulmasta yksi hyödyntämätön mahdollisuus on siis se, että kaupunki tai jokin muu taho tarjoaisi mentorointia ja ohjeistusta työntekijän palkkaamisesta tai ylipäättään palvelutuotannon ammattimaistamisesta kiinnostuneille kansalaisyhteiskuntatoimijoille.

Seinäjoen kaupungissa on yhden informantin mukaan myös paljon mahdollisuuksia työllistämiseen yrittäjyyden saralla. Hän kertoo havaitsevansa mahdollisuuksia jatkuvasti:

*”Joo mä näkisin, niinku sanoin äsken, niin bisnestä tuolla, näen monessa asiassa, jos oisin nuorempi niin lähtisin itse tekemään sitä bisnestä, mutta et juuri tämä, mitä [viittaa nimellä toiseen haastateltavaan] sano, niin tää kynnys on kyllä nyt niin korkea tähän, että pitäis olla joku semmonen puolen vuoden jakso, milloin lähetään kokeilemaan tuota siihen bisnekseksi tulemiseen ja vois palkata, tarjotaan rahallista tukea, että vois palkata jonku tekemään sitä, kehittää sen puoli vuotta ja sitte katsoa mihin suuntaan se lähtee. Mut tää kynnys on kyllä nyt korkea, että siinä kaupunki vois tulla mukaan. Ei täysin, mutta jollakin tavalla.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Informantin mukaan ongelma on, että mahdollisuuksiin ei uskalleta tarttua. Hänen mukaansa kaupunki voisi olla mukana alentamassa kynnystä lähteä realisoimaan mahdollisuuksia, keinolla taikka toisella. Myös tässä kommentissa taustalla on ajatus yhteistyöstä. Kaupungilta ei odoteta täydellistä panostusta, eikä kaupungin toivota ojentavan valmista mallia ihmiselle, sen sijaan kaupungilta toivotaan tukea ja turvaa siihen, että voitaisiin yhdessä ja yhteistyöllä lähteä hyödyntämään alueen mahdollisuuksia.

## 6.2 Aiempien toimintatapojen parantaminen

Vaikka Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välillä on jo melko tiivistä kumppanuutta, voitaisiin sitä tiivistää entisestään ainakin joistakin näkökulmista käsin. Tiedonvaihtoa ja tiedonkulkua voitaisiin pyrkiä lisäämään kansalaisyhteiskunnan ja kaupungin välillä, sillä osapuolilla ei ole läheskään aina tietoa siitä, millaisia asioita toisella on kulloinkin meneillään. Sekä kaupunkiorganisaatiota että kansalaisyhteiskuntaa edustavat informantit myös myönsivät, etteivät he itsekään aina tiedota kaikista niistä asioista, joista toista osapuolta voisi tiedottaa. Kanssakäymisessä ylipäättään on havaittavissa samaa: sitä voisi vielä lisätä niin, että kumppanuudesta tulisi aidosti tiiviimpää. Kanssakäymisen vahvistaminen ratkaisisi todennäköisesti osaltaan myös tiedonkulun ja informoinnin ongelmia. Kanssakäymisen vahvistamisessa kyse on yhtäältä siitä, että oikeat ihmiset saataisiin paremmin kohtaamaan toisensa, toisaalta siitä, että keskustelua ylipäättään saataisiin lisättyä organisaatioiden välillä. Parempaa kanssakäymistä kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välillä voisi olla erityisesti kehittämiskysymysten ja palveluiden perustamisen tiimoilta. Uusia kehittämissuuntia voitaisiin pyrkiä löytämään yhdessä myös käytännön kautta:

*”Tuo on hyvin tärkeää mun mielestä kanssa, mikä tässä tuli jo, että meidän pitää tuntea toisemme ja tietysti me ry:inä jo tunnetaan, mutta sitten mä oon tuon ite kirjottanu, että täältä kaupungilta vois tulla johtotroikkaa, sanotaan näin, niin sinne meille, meille jalkautua ja tulla katsoon vähän mitä me ollaan saatu aikaan, että se ei vaan niinku paperilla näy, mitä on saatu aikaan. Ja sitten miettimään yhteistä suuntaa eteenpäin—”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Kommentissa myös korostetaan toistensa tuntemisen merkitystä kumppanuuden ja yhdessä tekemisen lähtökohtana. Mitä enemmän vuorovaikutusta organisaatioiden välillä on, sitä paremmin toinen tunnetaan. Hyvä tunteminen puolestaan luo hyvät lähtökohdat yhteiselle tekemiselle ja kehittämiselle, uusien ideoiden esittämiselle ja muulle yhteistyölle. Lisäksi informantti toivoo, että vuorovaikutusta ja suunnittelua voisi tapahtua hyvin käytännönläheisesti, siellä missä asioita saadaan aikaan, eikä ainoastaan papereiden äärellä.

Kumppanuutta voitaisiin tiivistää myös kaupungin verkkosivujen kautta niin, että kansalaisyhteiskuntatoimijat ja heidän tarjoamansa palvelut tai aktiviteetit olisivat vielä aiempaa paremmin löydettävissä kaupungin verkkosivujen kautta. Näin niistä saataisiin välitettyä tehokkaasti tietoa sekä nykyisille asukkaille että mahdollisesti tuleville, Seinäjoesta kiinnostuneille henkilöille. Hyödyntämättömiä mahdollisuuksia löytyy myös toiminnallisen kumppanuuden saralta. Uuden toiminnan aloittaminen kumppanuudessa olisi mahdollista esimerkiksi matalan kynnyksen kulttuuritoiminnan ryhmien muodossa. Yksi järjestöjen edustajista kertoo, että pula rahasta on ainut syy, minkä takia kyseisiä ryhmiä ei voida jo toteuttaa:

*”—Mulla kyllä on ihan tällöinen konkreettinenkin kehittämissuunnitelma siihen, että miten esimerkiksi kaupungin kans, mitä me pystyttäis tuomaan niinku nuorisoseurajärjestönä lisää niin on se, että me pystyttäis tuomaan tällöisiä matalan kynnyksen osallistavia ja aktivoivia kulttuuritoiminnan ryhmiä, jos meillä olis mahdollisuus palkata siihen esimerkiksi toiminnanohjaaja sitten näille ryhmille. Niin tällöinen kehittämissuunnitelma, mut mä ymmärrän sen, että esimerkiksi resursoinnin puolesta niin se on varmasti niinku kaupungin suhteenkin mahdottomuus, mutta että sinänsä meillä on järjestönä, niinkun ei olla sitä sillälailla aktiivisesti ajettu, mut että meillä on järjestös semmosia menetelmiä, joita pystytään sitten tuomaan sinne paikallistasolle sillä tavalla, että ihmiset aktivoituu ja alkaa tekemään itse ja saavat niitä osallisuuden kokemuksia--.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Kansalaisyhteiskunnassa ja sen toiminnassa ylipäättään on potentiaalia, jota ei ole vielä saatu käyttöön tai täysin vapautettua. Usein kyse on rahasta ja myös kansalaisyhteiskuntatoimijat tietävät, että julkinen sektori kärsii samasta niukkuuden ongelmasta kuin hekin. Aina kuitenkin pelkkä raha ei ole ongelma, vaan myös esimerkiksi lupa-asioiden monimutkaisuus jarruttaa toiminnan potentiaalia. Monessa tapauksessa potentiaalia rajoittavat esimerkiksi lait ja muu sääntely, joka monimutkaistaa esimerkiksi tapahtumien järjestämistä niin, ettei pelkästään vapaaehtoistyön voimin kyetä viemään läpi kaikkia tapahtumia ja hankkeita, joiden järjestämiseen itsessään potentiaalia kyllä olisi. Seinäjoen kaupungissa tähän ongelmaan on jo ideatasolla haettu vastausta tapahtumatoimiston muodossa. Tapahtumatoimistolla pyritäisiin helpottamaan esimerkiksi lupien hakemista keskittämällä kaikki tarvittava tieto, henkilökunta, asiakirjat ja muu tarvittava samaan

paikkaan. Näin prosessin toivotaan helpottuvan yksittäisen kansalaisyhteiskuntatoimijan näkökulmasta katsottuna. Kuten todettu, tapahtumatoimisto on vasta ideatasolla, eikä sen toteutumisesta ole takeita. Selvää kuitenkin on, että kansalaisyhteiskunnassa on paljon vapauttamatonta potentiaalia ja hyödyntämättömiä mahdollisuuksia, joita voitaisiin tapahtumatoimiston kaltaisin työvälinein kaivaa esiin.

Myös olemassa olevia tiloja voitaisiin hyödyntää aiempaa tehokkaammin ja määrätietoisemmin. Tilojen yhteiskäyttöä voisi olla nykyistä enemmän, erityisesti nuorisoseuratalojen tapauksessa. Järjestöjen toimitiloja voitaisiin pyrkiä saamaan laajempaan käyttöön, kuten kuntalaisten tarpeisiin. Se auttaisi järjestöjä myös rahallisesti, jos tiloja voitaisiin esimerkiksi vuokrata kuntalaisille silloin, kun ne eivät muutoin ole käytössä.

Asiantuntijuutta voitaisiin niin ikään hyödyntää aiempaa paremmin ja tehokkaammin. Kansalaisyhteiskuntaan sitoutunutta substanssiosaamista ei informanttien näkemyksen mukaan hyödynnetä vielä kaupunkiorganisaatiossa niin hyvin kuin sitä voitaisiin hyödyntää. Järjestöjen substanssiosaaminen ei ole ainoastaan kokemusperustaista vaan myös ammatillista, joten sitä voitaisiin todella hyödyntää kunnallisessa päätöksenteossa ja valmistelussa aiempaa paremmin. Myöskään kokemusperäistä asiantuntijuutta ei pitäisi aliarvioida, sillä sen kautta kaupunkiorganisaatioon voitaisiin tuoda tietoa esimerkiksi seinäjokisten toiveisiin ja hyvinvointiin liittyen.

Seinäjoen kaupunki ja kansalaisyhteiskunta voisivat myös yhdessä panostaa syrjäytymisen ehkäisemiseen uusilla tavoilla. Eräs informantti kertoo ajatuksistaan pitkäaikaistyöttömien ja alkoholistien suhteen seuraavasti:

*”—oon monasti miettiny, että miten sais sinne työhön esimerkiks tämmöset syrjäytyneet ja pitkäaikaistyöttömät mukaan, että mä en oo sitä narua vielä löytäny, mistä nykäsisi. Esimerkiks tossa, missä asun, niin on tämmönen, miten se nyt sanotaan, alkoholistien kuntoutuspaikka ja niin edelleen, että aivan hyvin sieltä vois tulla muutaman päivän meiän kanssa touhuamaan tuonne, mutta miten saada mukaan, että ei ois semmosta ajattelua, että en lähde teidän porukkaan, teillä on oma porukka.”*



Hän toivoo, että pitkäaikaistyöttömiä ja alkoholisteja voitaisiin jollakin keinolla ohjata tai saada mukaan järjestöjen toimintaan, edes kokeiluluontoisesti, jotta he voisivat päästä osaksi tervehenkistä yhteisöä ja saada sekä osallisuuden että hyödyllisyyden kokemuksia. Näin he pääsisivät myös nauttimaan yhdessä tekemisen ilosta. He voisivat omien mielenkiinnonkohteidensa mukaan mennä mukaan minkä tahansa järjestön toimintaan, ei ainoastaan sellaisen toiminnan piiriin, joka nimenomaan liittyy pitkäaikaistyöttömyyteen, alkoholismiin, siitä toipumiseen tai syrjäytymisen ehkäisyyn.

Hyödyntämättömiä mahdollisuuksia on myös päätöksenteossa ja kuntalaisten kuulemisessa. Kansalaisyhteiskunta voisi olla aiempaa luontevampi osa päätöksentekoa ja toimeenpanoa myös Seinäjoella. Eräs informantti vertaa kokemuksiaan Seinäjoen ja Vaasan kaupungeista seuraavasti:

*”-- Esimerkkinä Vaasa, niin me ollaan siellä hyvin monissa niinku semmosissa kunnan sisäisissä työryhmissä, että sinne on niinku otettu se järjestö mukaan. Et ku siellä keskustellaan vaikka jotaki sosiaalipuolen [asioita], tehdään vaikka yhteisiä suunnitelmia ja, mutta ollaan koettu, että täällä se ei niin vielä oo muuttanu tänne, ei olla päästy mukaan.”*

Hän kokee, että järjestöt voitaisiin ottaa Seinäjoella paremmin mukaan kaupungin sisäisiin työryhmiin. Kumppanuus ja yhteistyö voi olla näin sulavampaa ja tiiviimpää, kuin mitä se nyt on. Myös kuntalaisten kuulemista voitaisiin ainakin jossakin määrin parantaa kumppanuuden avulla. Seinäjoen kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välillä voisi olla luontevaa tiedonvaihtoa siinä, miten seinäjokiset voivat tai miten eri elämäntilanteissa olevat asukkaat näkevät tai kokevat asioita. Järjestöillä on potentiaalia toimia erityisesti heikossa elämäntilanteessa olevien kaupunkilaisten viestinvälittäjinä, sillä heillä on erityinen kosketuspinta kuntalaisiin. Päätöksenteossa voitaisiin myös järjestöjen kautta pyrkiä paremmin kuulemaan ihmisryhmiä, joita päätökset kulloinkin koskevat. Järjestöt kykenevät erityisesti tuomaan esille heikossa asemassa olevien ääntä. Eräs kaupungin informantti sen sijaan näkee, että kaupunki voisi ylipäättään hyödyntää kuntalaisia ja

heidän mielipiteitään aiempaa paremmin kysymällä suoraan yksilöiltä heidän mielipiteitään eri asioihin, kuten erään projektin tiimoilta tehtiin jo varsin aikaisessa suunnitteluvaiheessa.

### 6.3 Ympäristöön ja ilmiöihin liittyvät mahdollisuudet

Tutkimuksessa nousee esille muutamia ympäristöön ja ilmiöihin liittyviä mahdollisuuksia, joista erityisesti ympäristöön liittyvät mahdollisuudet liittyvät läheisesti luontoon. Erään informantin mukaan Seinäjoen kaupunki on yksi Suomen henkilöautoistuneimmista kaupungeista. Lisäksi seinäjokiset ajelvat hänen mukaansa useimmiten yksin sen sijaan, että autossa olisi useampia matkustajia. Yksi Seinäjoen kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan kumppanuudessa piilevistä mahdollisuuksista olisikin henkilöautoilun vähentäminen. Kyseinen haastateltava näkee, että kansalaisyhteiskunta ei koostu ainoastaan järjestyneestä kansalaistoiminnasta, vaan hänen näkemyksensä mukaan myös yksittäiset kansalaiset kuuluvat kansalaisyhteiskuntaan. Vuorovaikutuksella suoraan heidän kanssaan yksin ajelua voitaisiin pyrkiä vähentämään ja kimppekyytien suosiota saada nostettua.

Seinäjoen kaupungin välittömässä läheisyydessä on paljon luontoa ja virkistysmahdollisuuksia. Suomalaiset ovat tottuneet luonnonläheisyyteen, eivätkä aina näe millaisia mahdollisuuksia luonnon välitön läheisyys tarjoaa esimerkiksi matkailua ajatellen. Erityisesti yksi informanteista näkee paljon mahdollisuuksia luonnon hyödyntämisessä turismissa. Seinäjokea ympäröivä luonto kiinnostaa erityisesti suurista miljoonakaupungeista tulevia turisteja, joita suomalainen luonnonläheisyys ja luonnon koskemattomuus hämmästyttää. Seinäjokea ympäröiviä patikkareittejä voitaisiin ainakin osin valjastaa paremmin turismin käyttöön, sillä ne ovat hyödyntämätön valttikortti Seinäjoellekin saapuvia ulkomaalaisia turistiryhmiä ajatellen. Tällaisilla ryhmillä on informantin mukaan kiinnostusta tutustua suomalaiseen luontoon, vaikka varsinainen matkakohde olisikin jokin muu, esimerkiksi Aalto-keskus.

Ilmiöistä erityisesti turvapaikanhakijoiden määrän yhtäkkinen nousu pitää sisällään mahdollisuuksia. Erityisesti heidän kotouttamistaan voitaisiin paremmin edistää ja näin ollen tulevia ongelmia pyrkiä ehkäisemään. Turvapaikanhakijoiden kotouttamisen suhteen kaupunki ja kansalaisyhteiskunta voisivat tehdä paljon töitä yhdessä. Järjestöjen edustajat näkevät, että kansalaisyhteiskunnan kautta turvapaikanhakijoista voitaisiin ottaa koppi. Heidät voitaisiin saada järjestöjen kautta integroitumaan suomalaiseen yhteiskuntaan. Toisaalta jokaista tahoa tarvitaan

myös silloin, kun turvapaikanhakijat lähtevät asettumaan aloilleen. Kun he saavat oleskeluluvan ja saavuttavat pakolaistatuksen, saavat he itse valita asuinkuntansa. Tällöin heille täytyy jokaisen tahon olla kertomassa eri mahdollisuuksista ja eri kunnista, jotta suurimpiin kaupunkeihin ei kohdistuisi kestänytöntä tunkua. Turvapaikanhakijoille voitaisiin yhdessä myös pyrkiä löytämään kanavia, joiden kautta he voisivat osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja sekä tuntea että tehdä itsensä hyödyllisiksi. Turvapaikanhakijoissa ja heidän kotouttamisessaan olisi varmasti paljon hyödyntämätöntä potentiaalia ja asioita, joita voitaisiin tehdä paremmin, mikäli tilannetta pysähdyttäisiin yhdessä pohtimaan.

Yksi hyödyntämätön mahdollisuus on kansalaisyhteiskunnan näkyväksi tekeminen. Järjestöjen suosion ja vapaaehtoistyön suosion laskusta puhutaan paljon. Modernissa yhteiskunnassa kansalaisyhteiskunnalla on kuitenkin edelleen suuri rooli, joka saattaa monesti hukkaa julkisen ja yksityisen sektorin alle. Vapaaehtoistyön rooli on monesti yhteiskunnassamme jokseenkin näkymätön, mutta mikäli vapaaehtoistyö lakkaisi, olisi muutos yhteiskunnassamme merkittävä. Ihmiset eivät välttämättä edes ymmärrä, millainen rooli järjestöillä, yhdistyksillä ja muilla kansalaisyhteiskuntatoimijoilla on. Yhdessä kaupungin kanssa vapaaehtoistyötä voitaisiin tehdä näkyvämmäksi. Näin voitaisiin kenties lisätä ihmisten ymmärrystä sen tärkeydestä ja toisaalta tietoisuutta alueella toimivasta kansalaisyhteiskunnasta ylipäätään. Yhtäältä näkyväksi tekeminen olisi arvostuksen osoitus kansalaisyhteiskuntatoimijoille, eräänlainen kannustava kiitos. Näkyväksi tekeminen voisi auttaa vapaaehtoisvoimin pyöriviä yhteisöjä kehittymään edelleen.

Yhteiskuntamme on nyt muutoksessa ja muutokseen sisältyy aina mahdollisuuksia. Erityisesti julkisen sektorin rakenteisiin ja tehtäväjakoon on kohdistunut viime aikoina paljon painetta muun muassa sote-uudistuksen ja maakuntauudistuksen muodossa. Kunnat kohtaavat tänä päivänä eriasteisia muutoksia. Osa muutoksista on pienempiä, kuten lakimuutokset, ja osa suurempia, kuten sote-uudistus toteutuessaan tulisi olemaan. Kaikenlaisiin muutoksiin sisältyy aina myös mahdollisuuksia. Yhtäältä mahdollisuuksia avautuu uuden suunnan hakemiselle ja toisaalta uuden luomiselle. Muutosten kohtaamisessa kansalaisyhteiskunta voisi toimia Seinäjoen kaupungin tukena, olla mukana auttamassa muutoksessa ja toisaalta etsimässä muutoksen suomia mahdollisuuksia sekä hyödyntää niitä. Muutoksessa kumppanuutta voitaisiin hyödyntää erityisesti uusien toimintatapojen löytämisessä. Toisaalta kumppanuutta voitaisiin myös käyttää eräänlaisena tukiverkkona tilanteessa, jossa toimintatavat tulevat muuttumaan:

*”—Ja se on ehkä sellanen, en tiedä, vaikea sanoa, että onko se nyt haaste yhtään sen enempää muuta kuin, että toimintatavat tulee muuttumaan. Siis aika monta asetusta, ohjeistusta ja lakipykälää lukee, että asiakkaan ääntä tulee kuulla, eli sehän muuttaa ihan virkamiesten ja luottamushenkilöiden niinku tapaa tehdä töitä. Siinä me voitais olla sitten apuna. Tukena. Siinä asiassa.”*

Järjestöjen ryhmähaastattelu 22.02.2016

Kansalaisyhteiskunta voisi toimintatapojen muuttuessa toimia kaupungin tukena ja apuna parhaan kykynsä mukaan, erityisesti sellaisten asioiden tiimoilta, joihin liittyy esimerkiksi kansalaisten kuuleminen. Muutokseen kytkeytyy myös mahdollisuus yhdessä oppimiseen, mihin toki voitaisiin pyrkiä myös ilman merkittäviä, sitä kohti ikään kuin ajavia, muutoksia. Yhdessä oppiminen lisää tiedon kulkua ja luovuutta, millä voidaan tähdätä koko alueen elinvoimaisuuden ja sen kilpailukyvyn parantamiseen suhteessa muihin alueisiin.

#### 6.4 Suurimmat mahdollisuuksien hyödyntämistä hankaloittavat tekijät

Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välisiin kumppanuuksiin sisältyy paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Niiden hyödyntäminen ei ole kuitenkaan aina läheskään täysin vaivatonta. Suurin yksittäinen mahdollisuuksien hyödyntämistä hankaloittava tekijä vaikuttaa tämän tutkimuksen valossa olevan rahallisten resurssien rajallisuus. Useat kansalaisyhteiskuntatoimijat toimivat jo valmiiksi melko niukalla budjetilla, ja Seinäjoen kaupunki avustaa ja tukee jo lähtökohtaisesti niitä rahallisesti niin oman toiminnan ylläpitämisessä kuin tapahtumien järjestämisessä. Usein lisärahoituksen tarpeessa katseet suunnataan kohti julkista sektoria ja kaupunkia. Julkisella sektorilla ja kuntataloudessa eletään niin ikään niukkuudessa, jossa joudutaan harjoittamaan allokointia, siis tekemään päätöksiä siitä, mihin rajallisia resursseja milloinkin kohdistetaan. Kaupunkikaan ei siis aina kykene vastaamaan rahallisesti niihin tarpeisiin ja toiveisiin, joita kansalaisyhteiskunnalla on. Näin on siitakin huolimatta, että rahallista avustusta tarvittaisiin toimintaan, joka on hyvin perusteltavissa ja jolta voidaan odottaa positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Kaikkia mahdollisuuksia ei siis voida hyödyntää yksinkertaisesti siitä syystä, että tarvittavia rahallisia resursseja ei ole, ei julkisella sektorilla eikä kansalaisyhteiskunnassa.

Mahdollisuuksien hyödyntämistä eivät vaikeuta ainoastaan rajalliset rahalliset resurssit, vaan myös rajalliset henkilöresurssit. Rajalliset henkilöresurssit näkyvät erityisesti järjestö- ja yhdistystoiminnassa. Kaikkea, mitä haluttaisiin tehdä, ei voida tehdä yksinkertaisesti siitä syystä, että kukaan ei ehdi ottaa projektia tai hanketta hoitaakseen. Kuten eräässä aiemmassa kommentissa jo huomautettiin: ”niitten resurssien ja tavallaan senkin organisoiminen, niin sekään ei tapahdu itellensä, et se tavallaan vaatii jo sitten jonkun joka teköö”. Tällaista resurssipulaa voitaisiin periaatteessa lähteä ratkaisemaan esimerkiksi työntekijän palkkaamisella, mutta usein tässä vaiheessa vastaan tulee rahallisten resurssien rajallisuus.

Toinen huomattava mahdollisuuksien hyödyntämistä hankaloittava tekijä on monimutkainen sääntely, joka ilmenee erityisesti erilaisten lakien ja lupien muodossa. Lait, säännöt ja luvat tekevät prosesseista monimutkaisia ja väsyttäviä, erityisesti pienemmän kansalaisyhteiskuntatoimijan näkökulmasta. Tarvittavien lupien selvittely ja niiden hakeminen vievät paljon aikaa ja muita resursseja, mikä kahlitsee osaltaan kumppanuuksissa piilevää potentiaalia. Myös vastuu on julkisella toimijalla suuri, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

*”—Ja sitten on sellainen esimerkki kun niin tota, tätä kulttuurikaveritoimintaa, haluttiin tämmöselle iäkkäämmälle ihmiselle osoittaa joku kulttuurikaveri. Ja niitä ilmoittautuki niitä kulttuurikavereita sitten, et vois kyytsätä niitä jonnekin, vaikka teatteriin tai minne lie, mutta sitten tuli tää vastuukysymys. Kuka vastaa jos se auto ajaakin kolarin ja sit siellä on se mummo kyytissä? Niin se loppu sitten siihen.”*

Kaupunkiorganisaation ryhmähaastattelu 22.02.2016

Lakien ja sääntelyn mukanaan tuoma vastuu heikentää julkisen organisaation mahdollisuuksia toteuttaa asioita, joilla on potentiaalia olla menestyviä ja vaikuttavia käytännön elämässä. Toisinaan maalaisjärjellä hyviltä kuulostavia asioita ei voida toteuttaa, koska sääntelyn toteutuminen tai vastuu muodostuu kynnyskysymykseksi.

## 7 Johtopäätökset

Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välillä on monenlaista kumppanuutta erilaisilla osa-alueilla. Erityisen paljon toimijoiden välillä on toiminnallista kumppanuutta, joka syntyy pitkälti erilaisten tapahtumien järjestämisen ja yhteisten hankkeiden kautta. Yksi hyvin perustavanlaatuinen kumppanuuden muoto on rahoituksellinen ja rahaan liittyvä kumppanuus, joka koostuu pääosin Seinäjoen kaupungin kansalaisyhteiskuntatoimijoilleen jakamista avustuksista. Lisäksi Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välillä on muita kumppanuuden muotoja, jotka voidaan jakaa viestinnälliseen kumppanuuteen, kumppanuuteen tilaresursseissa, kehittämislähtöiseen kumppanuuteen sekä tiedon ja avun tarjoamiseen.

Seinäjoen kaupungilla on kumppanuutta monipuolisesti alueensa eri toimijoiden kanssa. Erityisen sankalla joukolla ovat edustettuina urheiluseurat, joita on yli 60 kappaletta. Lisäksi tutkimuksessa nousivat erityisesti esiin kyläyhdistykset, vanhempainyhdistykset, erilaiset sairaus- ja vamma-perusteiset järjestöt ja yhdistykset, 4H-yhdistys, seurakunnat, Seinäjoen Elävän musiikin yhdistys SELMU ry, Lakeuden Elämysliikunta ry sekä suuria toimijoita, kuten Mannerheimin lastensuojeluliitto ry, Pohjanmaan liikunta ja urheilu ry sekä SOSTE. Tutkimuksessa esiin nousseet toimijat eivät edusta kaikkia kansalaisyhteiskuntatoimijoita, joiden kanssa Seinäjoen kaupunki on kumppanuudessa, mutta ne antavat hyvän kuvan kentän monipuolisuudesta. Seinäjoen kaupungin eri hallintokunnat ovat kumppanuudessa eri kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kanssa, mutta myös sellaisia kumppanuussuhteita löytyy, jotka poikkileikkaavat koko Seinäjoen kaupunginhallintoa. Tiedetyt toimijat nousevat esille lähes kaikissa haastatteluissa, mistä voidaan päätellä niiden olevan kaupungille erityisen tärkeitä kumppaneita. Tällaisia ovat esimerkiksi Mannerheimin lastensuojeluliitto, Seinäjoen Elävän musiikin yhdistys SELMU ry sekä Lakeuden Elämysliikunta ry. Näitä toimijoita yhdistää se, että niillä on takanaan jo pitkä historia yhteistyössä Seinäjoen kaupungin kanssa. Niiden voidaan siis tulkita olevan erityisen tärkeitä kumppaneita kaupungille.

Osa kansalaisyhteiskuntatoimijoista on Seinäjoen kaupungille strategisesti tärkeämpiä kumppaneita kuin toiset. Erityisesti sellaiset kumppanit, joiden kanssa yhteistyötä on tehty jo pitkään ja joiden kanssa yhteistyötä pidetään tärkeänä ja tiiviinä tänäkin päivänä, ovat kaupungille strategisesti tärkeitä kumppaneita. Käytännössä siis edellisen kappaleen lopussa mainittujen toimijoiden voidaan väittää olevan Seinäjoen kaupungille strategisesti tärkeitä kumppaneita. Strategisesti tärkeitä

kumppaneita ei ole kuitenkaan ihan helppo määritellä, sillä ne vaihtelevat sen mukaan, millaisia strategioita ja tavoitteita kaupunki kulloisessakin ajankohdassa haluaa ajaa ja toteuttaa. Jokin kumppani saattaa olla erityisen strateginen tiettynä ajanjaksona ja vähemmän strateginen myöhemmin – se ei kuitenkaan tarkoita, että kumppanuus olisi kaupungin näkökulmasta vähemmän arvokasta tai, että toimija olisi muuttunut vähemmän tärkeäksi. Strategiselle kumppanille ominaista on, että sen kanssa tehtävä yhteistyö on konkreettista ja tuottaa huomattavaa hyötyä yhteiskunnalle, myös pitkällä tähtäimellä. Strategisen kumppanin kanssa tehtävä yhteistyö saattaa esimerkiksi tuottaa sellaisia konkreettisia etuja, jotka puolestaan lisäävät muita mahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa.

Sekä Seinäjoen kaupunkiorganisaatiossa että kansalaisyhteiskunnassa toimivat henkilöt kokevat kumppanuuden helpoksi ja mukavaksi. Kumppanuus itsessään on vaivatonta ja helppoa, vaikka käsiteltävät asiat saattavat olla kompleksisia ja hankalia. Seinäjoella kumppanuuden perustana toimivat hyvä toimijoiden keskinäinen tuntemus ja niiden välillä vallitseva luottamus. Kaupunki on sen verran pieni ja aktiivinen, että eri toimijat tuntevat hyvin toisensa ja oikean ihmisen löytäminen kulloisenkin asian tiimoilta on useimmiten melko helppoa. Erityisesti pitkät yhteistyösuhteet tuovat myös luottamusta, joka helpottaa kumppanuutta. Kynnys tehdä asioita yhdessä madaltuu, kun toisen organisaation toimintatavat ja toiminnan luonne ovat osoittautuneet luottamuksen arvoisiksi. Kumppanuuden haasteet eivät varsinaisesti liity kumppanuuksiin itseensä, vaan yhteiskunnan ja koko toimintaympäristön haasteisiin, siis niihin haasteisiin, joita sekä kaupunki että kansalaisyhteiskuntatoimijat joutuvat yhdessä kohtaamaan. Organisaatioiden toiminnan erilaiset luonteenpiirteet ja lähtökohdat kuitenkin näkyvät jossakin määrin kumppanuudessa: toisinaan kansalaisyhteiskuntatoimijat saattavat kokea pettymystä siitä, että kaupunki ei voikaan ryhtyä ajamaan heidän tahtonsa mukaista asiaa. Taustalla syynä on usein kaupungin toiminnan lähtökohtana oleva demokratian toteutuminen, joka vaikuttaa myös siihen, millaisiin toimintoihin kaupunki voi lähteä mukaan. Toisinaan kansalaisyhteiskuntatoimijat voivat näyttäytyä kaupungin näkökulmasta myös lyhytjänteisinä tai malttamattomina, mikä kumpuaa sekin organisaatioiden erilaisista luonteista.

Vaikka Seinäjoen kaupungin ja sen kansalaisyhteiskunnan välinen kumppanuus on jo monipuolista, sisältyy siihen myös mahdollisuuksia, joita ei ole toistaiseksi hyödynnetty. Mahdollisuuksia on kahden tyyppisiä: yhtäältä kumppanuudessa piilee kokonaan uudenlaisia mahdollisuuksia, joita ei ole aiemmin tehty, ja toisaalta mahdollisuuksia parantaa vanhoja toimintatapoja päivittämällä niitä

aiempaa paremmiksi. Mahdollisuudet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, joita ovat työllisyyden ja elinvoiman lisäämiseen liittyvät mahdollisuudet, aiempien toimintatapojen parantaminen sekä ympäristöön ja ilmiöihin liittyvät mahdollisuudet.

Mahdollisuuksia uusien työpaikkojen luomiseen on Seinäjoella kansalaisyhteiskunnassa paljon. Osa järjestöistä olisi valmiita työllistämään ihmisiä heti, mikäli työllistämisen kuluihin vain löytyisi rahaa. Kansalaisyhteiskuntatoimijoilla ei useinkaan ole varaa yksin luoda uutta työpaikkaa, vaan siihen kaivattaisiin alkuun rahallista avustusta. Seinäjoen kaupunki kuitenkin avustaa jo kansalaisyhteiskuntaansa paljon, ja myös sen talous on tiukilla. Vastauksia rajallisiin resursseihin, ei ainoastaan taloudellisiin vaan rajallisiin resursseihin ylipäättään, tulisikin etsiä yhteistyön kautta: kun yhdistellään eri toimijoiden rajallisia resursseja toisiinsa, voitaisiin niillä saada aikaan enemmän. Kumppanuudessa on vielä havaittavissa organisaatioiden välissä kohoavia näkymättömiä raja-aitoja, jonka seurauksena kaikki pitävät huolta omista asioistaan sen sijaan, että aidosti pyritäisiin yhdessä ratkaisemaan ongelmia, joiden ratkaisemisesta kaikki ovat kuitenkin kiinnostuneita. Tällaiset raja-aidat estävät myös kumppanuuden muodostumista entistä tiiviimmäksi ja syvemmäksi, eikä ainoastaan kaupungin ja kansalaisyhteiskuntatoimijan välillä, vaan myös kansalaisyhteiskuntatoimijoiden kesken. Tällaisten raja-aitojen selättäminen ja yhteistyön aito avautuminen lisääisivät todennäköisesti resurssien lisäksi myös tiedon ja ideoiden liikettä, mikä olisi omiaan lisäämään Seinäjoen kaupungin alueen innovatiivisuutta ja elinvoimaisuutta. Keskinäisen vuorovaikutuksen lisääminen voisi tuoda kaupungille paitsi lisää työpaikkoja, myös lisätä kaupunkilaisten hyvinvointia ja tuoda muuta yhteiskunnallista ja alueellista hyvinvointia Seinäjoelle.

Kuten todettu, potentiaalisia uusia työpaikkoja voisi syntyä kansalaisyhteiskunnan piiriin paljon. Tällä hetkellä Seinäjoella on muutamia yhdistyksiä, jotka tarvitsisivat kipeästi työntekijää. Näiden muutamien työpaikkojen rinnalle voitaisiin kuitenkin etsiä ja synnyttää vielä paljon enemmänkin työpaikkoja. Tällä hetkellä niiden synnyttämiseen ei kuitenkaan olla vielä ihan valmiita. Monet järjestöt ja yhdistykset eivät ole vielä valmiita toimimaan vastuullisina työnantajina ja hyvinä työpaikkoina, sillä niissä ei ole tarpeeksi tietoa työnantajana toimimisesta ja sen mukanaan tuomista velvollisuuksista. Kansalaisyhteiskuntatoimijat toimivat kentällä, joka ei ole kovin säännelty, ja niille tiettyihin muotteihin ja sääntelyihin mukautuminen edellyttää vielä monin paikoin oppimista. Sama on havaittavissa järjestöjen ja yhdistysten palvelutuotannon ammattimaistamisessa. Palvelutuotannon ammattimaistaminen kehittäisi järjestöjä ja toisi mukanaan työpaikkoja, mutta



kansalaisyhteiskunta tarvitsee kaupungin apua päästäkseen pisteeseen, jossa sinne voidaan todella synnyttää uusia, hyviä ja pysyviä työpaikkoja. Seinäjoen kaupungin tulisikin toimia kansalaisyhteiskuntatoimijoiden tukijana ja mentorina ja ottaa ikään kuin vetovastuu siinä projektissa, jossa kansalaisyhteiskuntaan pyritään synnyttämään työpaikkoja. Konkreettinen keino voisi olla esimerkiksi jonkinlaisen yhdistyshautomon perustaminen. Kansalaisyhteiskunta tarvitsee tukea voidakseen ammattimaistaa toimintaansa ja palkata työntekijöitä.

Myös vanhoissa toimintatavoissa on parantamisen varaa. Kyse on pitkälti yhteistyön tiivistämisestä. Kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välistä viestintää ja vuorovaikutusta voisi tapahtua nykyistä enemmän kumpaankin suuntaan, sekä kaupungilta kansalaisyhteiskuntaan että toisin päin. Kun eri toimijat ovat paremmin tietoisia toistensa tekemisistä, voidaan kumppanuudenkin tuomat edut ja niiden potentiaali optimoida. Kansalaisyhteiskunnassa on lisäksi paljon sekä ammatillista että kokemusperäistä asiantuntemusta, jota kaupunki ei käytä hyödyksi päätöksenteossa ja toimeenpanossa niin paljon, kuin se voisi käyttää. Järjestöt näkevät itsensä erityisesti heikommassa asemassa olevien kaupunkilaisten viestinvälittäjinä. Toki julkisen toiminnan lähtökohdat asettavat myös omia raja-ehtojaan tällaisten mahdollisuuksien käyttämiselle, sillä kaupungin on varottava kuuntelemasta yhtä tahoa ylitse muiden, jotta demokratian toteutuminen ei vaarannu.

Kansalaisyhteiskuntaa voitaisiin myös ottaa mukaan toimeksipanoon ja ainakin jonkin asteiseen päätöksentekoon aiempaa enemmän. Kansalaisyhteiskuntatoimijoilla on kova halu olla kaupungin kumppanina monissa eri asioissa ja tuoda mukaan myös omaa kokemustaan ja osaamistaan. Parhaaseen lopputulokseen voitaisiinkin päästä, kun yhdistettäisiin eri organisaatioiden osaamista toisiinsa mahdollisimman vapaasti ja ennakkoluulottomasti. Myös tiloihin liittyviin mahdollisuuksiin on syytä kiinnittää huomiota, sillä hyvistä tilajärjestelyistä saavutettavat hyödyt eivät ole ainoastaan fyysisiä tai taloudellisia, sillä tilojen kunnolla, sijainnilla ja muilla tekijöillä on merkitystä myös pehmeämpien arvojen näkökulmasta katsottuna. Tilat synnyttävät parhaimmillaan kontakteja, uusia kumppanuussuhteita, nostavat motivaatiota oman toiminnan kehittämiseen, aktivoivat toimintaa ja synnyttävät uusia ideoita. Toisaalta huonoilla tai huonosti sijoittuneilla tiloilla voi olla päinvastainen vaikutus.

Ympäristöön ja ilmiöihin liittyvistä mahdollisuuksista nousevat vahvasti esiin mahdollisuudet vähentää yksityisautoilua pyrkimällä vaikuttamaan Seinäjoen kaupungin asukkaisiin. Ympäristöön,

erityisesti luontoon, voitaisiin kiinnittää huomiota myös toisesta näkökulmasta. Seinäjoen kaupunkia ympäröivää luontoa voitaisiin ainakin jossakin määrin hyödyntää turismissa. Esimerkiksi ulkomaalaisia ryhmiä voitaisiin viedä retkille lähiympäristöön, tutustumaan Suomen luontoon. Tällaista toimintaa harjoitetaan jo ainakin vapaaehtoisvoimin, mutta potentiaali on edelleen suuri.

Ilmiöistä erityisesti turvapaikanhakijoiden määrän äkillinen nousu tuo uusia haasteita. Uusissa haasteissa piilee kuitenkin uusia mahdollisuuksia, jotka on mahdollista kaivaa esiin. Alueen eri organisaatioiden ajatuksia ja osaamista yhdistelemällä turvapaikanhakijoiden kotouttamista voitaisiin lähteä viemään eteenpäin onnistuneesti ja kääntää kriisi alueen vahvuudeksi. Paitsi, että nopealla ja lennokkaalla ajattelulla voidaan välttää monia ongelmia paikallisesti, voidaan sillä mahdollisesti välttää tai ehkäistä jossain määrin myös koko maan laajuisia ongelmia.

Avain kaikkiin mahdollisuuksiin ja niiden hyödyntämiseen vaikuttaisi olevan vuorovaikutuksen ja kumppanuuden tiivistäminen kaikkien organisaatioiden välillä. Olosuhteissa, joissa resurssit ovat rajalliset ja asiantuntemus hajautunutta, tarvitaan entistä tiiviimpää rajat, ennakkoluulot ja asenteet ylittävää kumppanuutta, joka voi toimia kimmokkeena uusien toimintatapojen ja -ajatusten löytymiselle. Se mahdollistaisi todennäköisesti tässä tutkimuksessa listattujen mahdollisuuksien toteutumisen ja toisaalta avaisi ovia myös täysin uudenlaisille mahdollisuuksille ja alueelliselle kehittämiselle. Kaikkia mahdollisuuksia tuskin voidaan lähteä toteuttamaan, eikä se liene tarkoituksenmukaistakaan, mutta kumppanuuden tiivistyminen saattaisi hyvinkin lisätä hyvinvointia ja luoda yhteiskuntaan sen kaipaamaa piristystä.

Aiempien huomioiden valossa voidaan todeta, että tarve siirtyä hierarkkisesta hallinnosta kohti monien toimijoiden hallintaa näkyy Seinäjoen kaupungissa ja sen arjessa. Ympäristön ja ilmiöiden kompleksisuus voidaan havaita taustalla siinä oivalluksessa, että yhdessä on mahdollista saada aikaan enemmän ja parempaa kuin yksin. Seinäjoella tiedostetaan, että kunnan tehtävä on pitää elinvoimaisuudestaan huolta. Tämä näkyy muun muassa haluna huolehtia alueen yhteisöistä, niiden tuottamasta sosiaalisesta pääomasta ja löytää asukkaille uusia työpaikkoja. Seinäjoella kumppanuuden voidaan nähdä olevan vahva osa kuntaa ja sen toimintatapaa, mutta aivan verkostokunnasta ei voitane vielä puhua, sillä muut yhteisöt eivät ole vielä riittävän tiiviisti mukana kaupungin toiminnoissa. Yhteisöillä on myös rajalliset mahdollisuudet osallistua kaupungin

päätöksentekoon. Verkostomaisesta hallinnasta ei ole vielä kyse, mutta viitteitä uudesta trendistä ja siirtymisestä on nähtävissä.

Kansalaisyhteiskunta Seinäjoella vaikuttaa voivan olosuhteisiin nähden hyvin. Vapaaehtois- ja järjestötyö kukoistaa vielä Etelä-Pohjanmaalla. Kansalaisyhteiskuntaan kohdistuvilta ongelmilta ja paineilta ei ole kuitenkaan Seinäjoellakaan välttytty. Suomalaiset eivät ole enää niin tietoisia vapaaehtoistyöstä kuin vielä sata vuotta sitten, ja se näkyy myös Seinäjoella. Kansalaisyhteiskunnan näkyväksi tekeminen on mahdollisuus, joka voisi auttaa kansalaisyhteiskuntaa selättämään niitä ongelmia, mitä se nykypäivänä kohtaa. Jos kansalaisyhteisöt ja vapaaehtoistyö saataisiin nostettua tapetille niin, että asukkaat alkaisivat hahmottaa kuinka suuri merkitys sillä Seinäjoellakin on, voitaisiin kenties saavuttaa uusia resursseja. Toimintaan saatettaisiin saada mukaan uusia kasvoja, uusia ajatuksia, uusia toimintamalleja, uusia rahoittajia. Koska kansalaisyhteiskunnan kukoistus on myös kunnan kukoistusta, kannattaisi Seinäjoen kaupunginkin olla mukana tuomassa alueensa kansalaisyhteiskuntaa tapetille ja auttaa sitä selviytymään niistä haasteista, joita se kohtaa.

## Lähteet

Aaltonen, R. 2015. Kolmannen sektorin merkitys ikääntyvien hyvinvointipalvelujen tuottajina – kunnanvaltuutettujen näkökulma. Turku University of Applied Sciences. Löytyy: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97378/Aaltonen\\_Rami.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97378/Aaltonen_Rami.pdf?sequence=1). Viitattu 10.01.2016.

Airaksinen, J. 2015. Seinäjoki Roasted –blogi: Mistä kunta voi luopua, minkä jättää taakse? Blogikirjoitus Seinäjoki Roasted –blogissa. 16.12.2015. Löytyy: <http://www.mdi.fi/seinajoki-roasted-blogi-mista-kunta-voi-luopua-minka-jattaa-taakse/>. Viitattu 16.01.2016.

Cederlöf, P. 2010. Hyvinvointipalvelujen tuottamisen malleja kolmannella sektorilla. Teoksessa Kolmannella lähteellä - Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Sivut 94-103. Kolmas lähde –koordinaatiohanke 2010, Kokos. Löytyy: <https://www.innokyla.fi/documents/859508/fd529123-9ad5-45fa-a88c-4b1a218d8de7>. Viitattu 10.01.2016.

David, M. (ed) 2006. Case Study Research – Volume 1. SAGE Publications, Cornwall.

Donahue, J.D. & Zeckhauser, R.J. 2011. Collaborative governance: private roles for public goals in turbulent times. Princeton N.J.: Princeton University Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Haveri, A. & Pehk, T. 2008. Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. Tampere University Press, Tampere.

Heikkinen, P. 2010. Juridiset ja verotukselliset kysymykset kolmannen sektorin hyvinvointipalvelutuotannossa. Teoksessa Kolmannella lähteellä – Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Sivut 104-116. Kolmas lähde –koordinaatiohanke 2010, Kokos. Löytyy: <https://www.innokyla.fi/documents/859508/fd529123-9ad5-45fa-a88c-4b1a218d8de7>. Viitattu 11.01.2016.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hodge, G. & Greve, C. 2010. Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? Julkaisussa The Australian Journal of Public Administration. 69/1, S8-S22.

- Häkli, J. 2015. Alueiden hallinta ja politisoituminen. Teoksessa Governance – hallinnan uusia ulottuvuuksia, s. 166-183. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Högman, M. 2014. Monikuntaliitoksen taloudelliset vaikutukset perusterveydenhuollon palveluiden järjestämisessä – case Joensuu ja case Seinäjoki. Tampereen yliopisto.
- Hyypä, M. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. PS-kustannus, Keuruu.
- Jeronen, E. 2009. Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. OK-Opintokeskus, Helsinki.
- Kietäväinen, T. 2010. Kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tuottajana: haasteet ja uudet mahdollisuudet. Löytyy: <http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/kolmas-sektori-kietavainen-12-4.pdf>. Viitattu 11.01.2016.
- Klijn, H-E. 2008. Governance and Governance Networks in Europe – An assessment of ten years of research on the theme. Julkaisussa Public Management Review, 10/4, 505-525. Taylor & Francis.
- Matthies, A-L. 2007. Toisenlainen kolmas sektori. Pohjoismaiset sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Julkaisussa Yhteiskuntapolitiikka 1/2007. Stakes 2007.
- Mustakangas, E.; Kiviniemi, M. & Vihinen, H. 2003. Kumppanuus kuntatasolla maaseutupolitiikan toimeenpanossa. MTT taloustutkimus, Helsinki.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Otava, Keuruu.
- Niemi, H. 2012. Työttömien henkilöiden työllistymisen tukeminen kunnan tehtävänä (16-27), Työpoliittinen aikakauskirja 4/2012, 55, Työ- ja elinkeinoministeriö, Edita Prima Oy, Helsinki . Löytyy: <http://www.tem.fi/files/35148/tak42012.pdf#page=18>. Viitattu 11.04.2016.
- Paananen, H.; Haveri, A. & Airaksinen, J. 2014. Kunta elinvoiman johtajana. Acta 255. Kuntatalon paino, Helsinki.
- Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori maaseutukunnissa. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Pihlaja, R. 2011. Palvelujen järjestämisen haasteet ja elinvoiman vahvistaminen, näkökulmana kolmas sektori. Kuntajohtajapäivät 2011.
- Putnam, R.D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. Journal of Democracy, 6/65-78.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Löytyy: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 26.11.2015.
- Sallinen, S. (toim.) 2011. Elinvoimainen kunta. Kuntaliitto, Helsinki. Löytyy: [http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/elinkeinopolitiikka/Documents/Elinvoimainen\\_kunta.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/elinkeinopolitiikka/Documents/Elinvoimainen_kunta.pdf). Viitattu 21.01.2016.
- Temmes, M. 1994. Eurooppalaiset esikuvamme. Uudistuvan hallintoajattelun lähteillä. Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Helsinki
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Tynkkynen, L-K. 2013. Towards Partnership? Studies on public-private collaboration in health and elderly care services in Finland. Tampere University Press, Tampere.
- Yin, R. (ed) 2004. The Case Study Anthology. Sage, London.
- Muita lähteitä:
- Etelä-Pohjanmaan järjestöstrategia, 2015.
- Kansalaisyhteiskunta.fi, kansalaisyhteiskunnan määritelmä ja sisältö. Kirjoittanut Aaro Harju. Löytyy: <http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/kansalaisyhteiskunta>. Viitattu 14.11.2015.
- Laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista (7/2014). Löytyy: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140007>. Viitattu 11.04.2016.
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta (189/2001). Löytyy: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189>. Viitattu 11.04.2016.
- Oikeusministeriö 15/2010. Suomalaisten kansalaisosallistumisen tutkimuksen bibliografia. Löytyy: [http://oikeusministerio.fi/text/sv/index/julkaisut/julkaisuarkisto/1266333858821/Files/OMSO\\_15\\_2010\\_Bibliografia\\_174\\_s.pdf#page=25](http://oikeusministerio.fi/text/sv/index/julkaisut/julkaisuarkisto/1266333858821/Files/OMSO_15_2010_Bibliografia_174_s.pdf#page=25). Viitattu 28.01.2016.
- Perustuslaki (731/1999). Löytyy: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Viitattu 11.04.2016.

Seinäjoki 2016. Seinäjoen kaupungin verkkosivut. Löytyy:

<https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/kaupunkikehitty.html>. Viitattu 24.01.2016.

Seinäjoen kaupungin liikuntastrategia 2013. Löytyy:

[https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/kulttuurijaterveys/liikunta/0V7ncUrcr/Liikuntastrategia\\_2013.pdf](https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/kulttuurijaterveys/liikunta/0V7ncUrcr/Liikuntastrategia_2013.pdf). Viitattu 24.01.2016.

Työttömyysturvalaki (1290/2002). Löytyy: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290>.

Viitattu 11.04.2016.

Wikipedia 2016. Seinäjoki. Löytyy: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Sein%C3%A4joki>. Viitattu 23.01.2016.

# Liitteet

## Liite 1

### Teemahaastattelurunko 1

1. Miten olet työtehtäviesi puolesta tekemisissä kansalaisyhteiskunnan kanssa?
2. Millaiseksi kuvailisit Seinäjoella toimivaa kansalaisyhteiskuntaa? (esim. aktiivinen, epäaktiivinen)
3. Keiden kaikkien kansalaisyhteiskunnan toimijoiden kanssa edustamasi hallintokunta on tehnyt yhteistyötä tai on ollut tai on edelleen kumppanuussuhteessa?
  - 3.1 Ovatko jotkin kansalaisyhteiskunnan toimijat teille strategisesti tärkeämpiä kuin toiset, jos niin ketkä?
  - 3.2 (Mitkä seikat tekevät joistakin toimijoista strategisesti tärkeämpiä kumppaneita?)
4. Missä eri muodoissa kumppanuutta on hallintokuntanne ja kansalaisyhteiskunnan välillä?
  - 4.1 Toimivatko jotkin kumppanuudet muodot paremmin kuin toiset, jos niin miksi?
5. Onko joidenkin kansalaisyhteiskunnan toimijoiden kanssa helpompaa olla kumppanuussuhteessa tai tehdä yhteistyötä kuin toisten kanssa, jos niin miksi?
  - 5.1 Tekevätkö jotkin seikat kumppanuudesta erittäin helppoa/miellyttävää, jos niin mitkä seikat ja miksi?
6. Liittykö kumppanuuksiin joitakin haasteita, jos niin millaisia?
  - 6.1 (Onko näitä haasteita pyritty ratkaisemaan, jos niin miten?)
7. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työkalut Seinäjoen elinvoimaisuuden vahvistamisessa?
8. Näetkö kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisissä kumppanuuksissa hyödyntämättömiä mahdollisuuksia ja jos, niin millaisia?
  - 8.1 Miten näitä mahdollisuuksia voitaisiin lähteä hyödyntämään?
  - 8.2 Estävätkö tai hankaloittavatko jotkin seikat mahdollisuuksien hyödyntämisen?
9. Näetkö, että kaupunkiorganisaation (hallintokuntasi) ja kansalaisyhteiskunnan välisestä kumppanuudesta uupuu jotakin, joka voisi viedä kumppanuuden uudelle tasolle?



10. Koetko, että kaupunkiorganisaatio hyödyntää kumppanuuden mahdollisuuksia parhaalla mahdollisella tavalla? Jos et, niin miksi?
11. Näetkö, että kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisellä kumppanuudella voitaisiin Seinäjoella luoda uusia työpaikkoja? Jos, niin miten?
  - 11.1 Liittyykö tähän joitakin hankaluuksia?
  - 11.2 Mitä tämä edellyttää kansalaisyhteiskunnalta? Entä kaupunkiorganisaatiolta?

## Liite 2

### Teemahaastattelurunko 2

1. Millainen rooli edustamallasi järjestöllä on Seinäjoen alueen kansalaisyhteiskuntatoiminnassa?
2. Miten edustamasi järjestö on tekemisissä Seinäjoen kaupungin kanssa?
3. Miten luonnehtisit kumppanuutta kaupungin kanssa?
  - 3.1 Millaista kumppanuutta järjestön ja kaupunkiorganisaation välillä on?
  - 3.2 Onko Seinäjoen kaupungin kanssa helppoa/miellyttävää olla kumppanuussuhteessa? Miksi/miksi ei?
  - 3.3 Onko kumppanuudessa joitakin haasteita? Jos, niin onko niitä pyritty ratkomaan? Miten?
4. (Sanoisitko, että Seinäjoen kaupunki on edustamallesi järjestölle strateginen kumppani? Miksi/miksi ei?)
5. Koetko, että Seinäjoen kaupunki tukee kansalaisyhteiskuntatoimintaa alueellaan? Miksi/miksi ei?
  - 5.1 Tukeeko kaupunki toimintaa oikeilla tavoilla?
  - 5.2 Voisiko Seinäjoen kaupunki toimia jotenkin toisin, vielä paremmin?
6. Millaisia hyödyntämättömiä mahdollisuuksia näet kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisessä kumppanuudessa?
  - 6.1 Miten näitä mahdollisuuksia voitaisiin lähteä hyödyntämään?
  - 6.2 Estävätkö tai hankaloittavatko jotkin seikat mahdollisuuksien hyödyntämistä?
  - 6.3 Mitkä tekijät edesauttaisivat mahdollisuuksien hyödyntämistä?
7. Koetko, että kaupungin ja kansalaisyhteiskunnan välisiin suhteisiin liittyy hyödyntämätöntä potentiaalia?
8. Onko edustamallasi järjestöllä halua kasvaa ja kehittyä? Miksi/miksi ei?
  - 8.1 Mitä kasvu ja kehittyminen edellyttävät? Onko kaupunkiorganisaatiolla jokin rooli tässä?

9. Näetkö, että kansalaisyhteiskunnan piiriin / kolmannelle sektorille voisi syntyä lisää työpaikkoja tulevaisuudessa? Miksi/miksi ei?

9.1 Onko teillä halua olla mukana synnyttämässä uusia työpaikkoja kansalaisyhteiskuntaan/kolmannelle sektorille?

9.2 Mitä uusien työpaikkojen synnyttäminen vaatisi? Onko kaupungilla roolia tässä?

Liite 3

Haastattelukutsu

Hei!

Olen kunta- ja aluejohtamisen opiskelija Tampereen yliopistosta ja teen tällä hetkellä Pro gradu - tutkielmaani toimeksiantona Seinäjoen kaupungille. Työtäni ohjaa Seinäjoen kaupungin puolesta kehittämisjohtaja X ja valmis työ tulee hänen oman työnsä tueksi sekä koko kaupunkiorganisaation käyttöön. Yliopiston puolelta työni ohjaajana toimii professori X.

Seinäjoen kaupunki halusi tutkimuksen koskien sen kansalaisyhteiskuntakumppanuuksissa piileviä mahdollisuuksia, jotta kumppanuussuhteita kyettäisiin kehittämään edelleen entistä parempaan suuntaan. Tietoa on kaupunkiorganisaatiossa paljon, mutta se on hajallaan. Aihe oli mielestäni hyvin mielenkiintoinen ja tartuin siihen innolla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaisia kumppanuussuhteita Seinäjoen kaupungin eri hallintokuntien ja kansalaisyhteiskunnan välillä on, sekä millaisia mahdollisuuksia näissä kumppanuuksissa piilee.

Tutkimukseni on nyt edennyt aineistonkeruuvaiheeseen ja olemme X:n kanssa laatineet listan henkilöistä, joilla olisi meille arvokasta tietoa. Haluaisinkin kutsua teidät haastatteluun tätä tutkimusta varten. Haastattelut pyritään toteuttamaan helmikuun aikana, noin kuun puolessa välissä tai sen loppupuolella. Tavoitteena on tehdä kaupunkiorganisaation puolelle yksi ryhmähaastattelu ja kaksi yksittäistä teemahaastattelua. Lisäksi järjestötoimijoille toteutetaan vielä yksi ryhmähaastattelu. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin 1,5 h.

Pystyttekö te osallistumaan haastatteluun? Jos, niin olisiko teille paras ajankohta lähtökohtaisesti arkena työpäivän aikana, arki-iltaisina vai kenties viikonloppuna?

Toivottavasti pääset osallistumaan haastatteluun!

Ystävällisin terveisin  
Niina Hiltunen  
Tampereen yliopisto